

Санкт-Петербургский государственный университет

ЧИЖОВА Ольга Борисовна

Выпускная квалификационная работа

***Использование цифровых технологий в рекрутменте
персонала: проблема эффективности***

Уровень образования: магистратура
Направление 38.04.03 «Управление персоналом»
Основная образовательная программа ВМ.5708
«Управление человеческими ресурсами»

Научный руководитель:
д. соц. н.,
профессор кафедры социологии культуры и коммуникации,
Минина Вера Николаевна

Рецензент:
д. э. н.,
профессор кафедры мировой экономики и менеджмента,
Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Международный банковский институт»,
Никитина Ирина Александровна

Санкт-Петербург
2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В РЕКРУТМЕНТЕ ПЕРСОНАЛА В КОНТЕКСТЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ.....	7
1.1 Цифровизация как тренд в управлении человеческими ресурсами.....	7
1.2 Цифровые технологии в рекрутменте персонала	22
ГЛАВА 2. ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В РЕКРУТМЕНТЕ ПЕРСОНАЛА КРУПНЫХ КОМПАНИЙ: ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ.....	45
2.1 Анализ успешных практик использования цифровых технологий в рекрутменте персонала российских компаний	45
2.2 Методы оценки эффективности рекрутмента персонала.....	61
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЦИФРОВОЙ ТЕХНОЛОГИИ РЕКРУТМЕНТА ПЕРСОНАЛА В ООО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-ЦЕНТР»	73
3.1 Характеристика рекрутмента персонала ООО «Газпромнефть-Центр» как объекта исследования	73
3.2 Внедрение цифровой технологии в рекрутмент персонала ООО «Газпромнефть-Центр».....	83
3.3 Оценка эффективности использования «Skillaz» в рекрутменте персонала ООО «Газпромнефть-Центр».....	90
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	120
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	122
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	130

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования

Рекрутмент персонала является ключевой функцией управления человеческими ресурсами, поскольку от создания профессионального и компетентного коллектива зависит экономический результат и эффективность всей компании. Развитие цифровых технологий оказало наибольшее влияние именно на эту функцию.

Процесс рекрутмента персонала трансформируется вследствие применения цифровых технологий: с их помощью можно автоматизировать большой объем работы рекрутеров. Использование цифровых технологий снижает трудозатраты и временные затраты на подбор персонала, минимизирует субъективный фактор при отборе кандидатов и повышает эффективность работы рекрутеров в целом. Помимо оптимизации затрат компании на рекрутмент персонала, цифровые технологии также позволяют собирать аналитику по проделанной работе для дальнейшего повышения эффективности рекрутмента персонала, тем самым повышая конкурентоспособность компании в целом.

Однако на сегодняшний день остается актуальным вопрос оценки эффективности использования цифровых технологий в рекрутменте персонала. Малоизученными вопросами являются не только оценка экономической, но и социальной эффективности цифровых технологий.

Степень научной разработанности проблемы

Проблема использования цифровых технологий в рекрутменте персонала компаний исследуется в работах российских и зарубежных авторов, таких как К. Бартол, К. Бенгтссон, М. Блум, С. Гарднер, Е. Дворовская, Д. Лепак, Д. О. Летягина, Н. И. Нагибина, Н. В. Шарапова и др. Основные вопросы определения сущности понятия «рекрутмент персонала» описаны в трудах российского ученого А. Я. Кибанова, Т. Тибиловой, а также зарубежных авторов М. Армстронга, Х. Т. Грэхэма. Проблема эффективности использования цифровых технологий в рекрутменте персонала рассмотрена в основном в трудах зарубежных авторов: Ф. С. Бреннера, К. Краузе, К. Кенига, М. Лангера, Т. М. Ортнера и других. В данных работах изучен вопрос социальной эффективности цифровых технологий с точки зрения интересов стейкхолдеров, в большей степени со стороны кандидатов в процессе рекрутмента персонала.

Тема оценки экономической эффективности цифровой технологии рекрутмента персонала недостаточно разработана как в зарубежной, так и в отечественной литературе. Также мало внимания уделяется конкретным показателям социальной и экономической

эффективности цифровых технологий в HR-процессе компании. В данной работе предпринята попытка восполнить имеющийся пробел.

Объект и предмет исследования

Объектом исследования является рекрутмент персонала крупной российской нефтяной компании.

Предмет исследования – применение цифровых технологий в рекрутменте персонала.

Цели и задачи исследования

Цель работы – на основе оценки эффективности внедрения цифровой технологии разработать рекомендации по оптимизации ее использования в процессе рекрутмента персонала.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Определить содержание понятий «цифровые технологии» и «рекрутмент персонала».
2. Провести анализ успешных практик использования цифровых технологий в рекрутменте персонала российских компаний.
3. Изучить методы оценки эффективности рекрутмента персонала.
4. Разработать и апробировать методику оценки эффективности использования цифровой технологии в рекрутменте персонала.
5. Разработать рекомендации по оптимизации использования цифровой технологии в рекрутменте персонала ООО «Газпромнефть-Центр» на основе оценки ее эффективности.
6. Разработать рекомендации по внедрению цифровых технологий для российских компаний.

Теоретико-методологическая основа исследования

Теоретической основой исследования являются труды отечественных и зарубежных авторов: М. Армстронга, К. Бартола, К. Бенгтссон, Дж. Берсина, М. Блум, С. Гарднера, Х. Т. Грэхэма, А.Я. Кибанова, Д. Лепака, Г. И. Саганенко.

Методология исследования построена на системном и стратегическом подходах к анализируемому объекту. Научные положения и выводы, сделанные в первой главе, базируются на использовании таких методов как: анализ и синтез, группировка данных, описание и сравнение.

При написании второй главы использованы следующие количественные и качественные методы: анализ данных вторичных источников по теме (desk research), полуструктурированное интервью, бенчмаркинг.

При написании третьей главы выпускной квалификационной работы использованы методы эмпирического исследования: кейс-стади (в качестве кейса выступала компания «Газпромнефть-Центр»), анализ локальных документов компании, анализ статистики, экспертный опрос, полуструктурированное интервью.

Теоретическая и практическая значимость работы

Теоретическая значимость исследования заключается в классификации цифровых технологий рекрутмента персонала, разграничении понятий «автоматизация» и «цифровизация» рекрутмента персонала.

Практическая значимость исследования определяется следующим: обоснованы показатели результатов и затрат, необходимые для расчета эффективности рекрутмента персонала; разработана методика оценки эффективности использования цифровой технологии рекрутмента персонала; проведена оценка экономической и социальной эффективности цифровой технологии; сформулированы предложения по оптимизации использования цифровой технологии рекрутмента персонала ООО «Газпромнефть-Центр»; сформулированы рекомендации по внедрению цифровых технологий в процесс рекрутмента персонала российских компаний.

Структура работы

Выпускная квалификационная работа включает в себя введение, основную часть, заключение, список использованных источников и приложения.

Во введении определены актуальность и степень разработанности темы, объект, предмет и методы исследования, цель выпускной квалификационной работы, задачи, практическая и теоретическая значимость.

В первой главе «Использование цифровых технологий в рекрутменте персонала в контексте цифровизации управления человеческими ресурсами» описаны теоретические аспекты использования цифровых технологий в рекрутменте персонала. Проанализированы тенденции в практике управления человеческими ресурсами, проведена классификация и сравнительный анализ цифровых технологий на разных этапах рекрутмента персонала.

Во второй главе «Цифровые технологии в рекрутменте персонала крупных компаний: практика применения и оценка эффективности» проанализированы практики использования цифровых технологий в рекрутменте персонала российских компаний, систематизированы показатели, которые используют данные компании для оценки эффективности рекрутмента персонала при внедрении цифровых технологий.

В третьей главе «Разработка предложений по оптимизации использования цифровой технологии рекрутмента персонала в ООО «Газпромнефть-Центр»» дана характеристика

объекта эмпирического исследования – компании «Газпромнефть-Центр» и процесса рекрутмента линейного персонала АЗС. Описан опыт компании по внедрению цифровой технологии «Skillaz» в процесс рекрутмента линейного персонала. Приведена разработанная автором методика оценки эффективности цифровой технологии и результаты ее апробации. На основе оценки эффективности «Skillaz» даны рекомендации по оптимизации использования цифровой технологии в рекрутменте персонала ООО «Газпромнефть-Центр».

В заключении выпускной квалификационной работы представлены общие выводы по работе.

Апробация

Основные положения выпускной квалификационной работы и разработанные рекомендации были представлены руководителю направления подбора и адаптации персонала ООО «Газпромнефть-Центр» в ходе прохождения практики в данной компании для дальнейшего использования с целью совершенствования цифровой технологии «Skillaz» и повышения ее эффективности.

ГЛАВА 1. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В РЕКРУТМЕНТЕ ПЕРСОНАЛА В КОНТЕКСТЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

1.1 Цифровизация как тренд в управлении человеческими ресурсами

Современные организации сталкиваются с радикальными изменениями контекста управления человеческими ресурсами, условий и организации работы. Ряд сложившихся глобальных тенденций неизбежно ведет к значительным изменениям в сфере управления человеческими ресурсами, среди которых можно выделить наиболее значимые тренды:

- HR становится бизнес-партнером;
- персонализация подходов к управлению человеческими ресурсами;
- рост цифровизации и автоматизации HR-процессов.

Взаимосвязь названных трендов и производных от них тенденций представлена на рис.1.1. Первый глобальный тренд – управление человеческими ресурсами становится полноправной стратегической функцией бизнеса. В подавляющем большинстве компаний кадровые решения принимаются с учетом стратегического контекста бизнеса.¹ Важной зоной роста для управления человеческими ресурсами как стратегической функции являются эффективный сбор и аналитическая обработка данных о персонале из большого количества источников. Следовательно, тренд HR как бизнес-партнер ведет к появлению тенденции использования «Big Data» как основы для принятия решений в сфере управления человеческими ресурсами. При рассмотрении HR-процессов фокус смещается от решения локальной задачи к решению бизнес-задачи, поэтому становится важным непрерывное управление эффективностью. Под непрерывным управлением эффективностью подразумевается формирование нового, перманентного процесса постановки задач, коучинга, аттестации и обратной связи.²

Второй глобальный тренд заключается в том, что каждый сотрудник является не просто частью группы, абстрактной «целевой аудитории», а рассматривается как носитель уникальных свойств, поэтому перед HR возникает задача удовлетворения индивидуальных потребностей сотрудника. Компании начинают пристально следить за развитием сотрудника внутри компании, растет интерес к программам их благополучия – «well-being», которые должны помочь сохранить баланс работы и личной жизни и повысить производительность

¹ Отчет тенденциях в HR и оценке персонала в России за 2017 год / СЕВ SHL Russia&CIS. 2018. С 18.

² Bersin J. HR Technology in 2018: Ten Disruptions Ahead. URL: <https://joshbersin.com/2017/11/hr-technology-in-2018-ten-disruptions-ahead/> (Дата обращения 12.06.2019).

труда, вовлеченность и удовлетворенность трудом.³ Данная тенденция перекликается с тенденцией непрерывного управления эффективностью, однако ее особенность – в персонализации подхода к управлению человеческими ресурсами.

В качестве тенденции, источником которой стала персонализация подходов к управлению человеческими ресурсами, можно выделить аналитику отношений. Фокус сбора и анализа больших данных, связанных с сотрудниками, смещается с таких показателей, как текучесть персонала, стаж, рейтинг производительности, на такие, как взаимоотношения в коллективе, благополучие и эмоциональный настрой сотрудников.

Распространение цифровых технологий меняет характер работы сотрудников, требуя от них развития новых компетенций для успешного выполнения рабочих задач, поэтому в качестве еще одной тенденции можно назвать интеллектуализацию труда. Учитывая изменение рабочих мест под влиянием цифровых технологий, неудивительно, что, согласно отчету Всемирного экономического форума 2018г., для более половины всех сотрудников (54 %) потребуются переподготовка и повышение квалификации всего за три года.⁴ В условиях высокой конкуренции на рынке труда организации не могут зависеть исключительно от рекрутмента персонала для привлечения сотрудников с необходимыми компетенциями. Важную роль в получении крайне необходимых компетенций играет непрерывное обучение персонала. Частая смена работы и ускоряющийся темп устаревания навыков требуют разработки новых подходов к созданию разнообразных программ обучения людей, которые в течение своей трудовой жизни меняют несколько различных профессиональных областей.

Согласно исследованиям «Делойт», быстрые и постоянные изменения в характере работы меняют отношения между обучением и самой работой, делая их более интегрированными и связанными, чем когда-либо прежде.⁵ Поэтому необходимо разрабатывать программы обучения, ориентированные на содержание работы, помогая людям использовать информацию и повышать свои навыки в ходе повседневных рабочих задач. Благодаря широкому распространению мобильных устройств и облачных технологий, а также внедрению устройств дополненной реальности организации смогут применить новые подходы к цифровому обучению, когда обучение происходит небольшими дозами, почти

³ Bersin J. HR Technology in 2018: Ten Disruptions Ahead. URL: <https://joshbersin.com/2017/11/hr-technology-in-2018-ten-disruptions-ahead/> (Дата обращения: 12.06.2019).

⁴ World Economic Forum, The future of jobs report 2018. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018> (Дата обращения: 05.01.2020).

⁵ Deloitte Human Capital (HC) Trends 2019. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/human-capital/cz-hc-trends-reinvent-with-human-focus.pdf> (Дата обращения: 05.01.2020).

незаметно, в течение рабочего дня.⁶ Также важно, чтобы обучение было более персонализированным, нацеленным на конкретного человека и доступным в любое удобное время и удобном режиме.

Третий тренд заключается в продолжающемся росте цифровизации и автоматизации HR-процессов. Цифровые технологии кардинально меняют подход к практике управления человеческими ресурсами.

Когнитивные технологии, основанные на искусственном интеллекте, такие как машинное обучение (ML), нейронные сети, боты, обработка естественного языка (NLP), способны трансформировать практически любую отрасль.⁷ Когнитивные технологии помогают анализировать постоянно растущие данные, обрабатывая такой объем сложных данных, который человеческий разум и традиционные методы анализа не могут осилить. Самообучающиеся алгоритмы в данных технологиях позволяют обнаружить паттерны и связи, которые невозможно выявить с помощью обычной аналитики. Но, как и в случае с анализом больших данных, алгоритмы и продвинутые модели зависят от достоверного и точного ввода исходных данных и точности построения запроса.

Цифровые технологии управления человеческими ресурсами больше не являются автономными инструментами, а становятся частью более сложных ERP-систем, в которых HR-модули интегрированы с финансовыми или другими модулями, что также позволяет собирать полные данные и анализировать их в совокупности. Однако многие компании до сих пор сфокусированы на автоматизации базовых HR-процессов.⁸ Из-за перегруженности сотрудников информацией из различных источников появляется новая проблема – проблема производительности сотрудников при работе с разноплановыми массивами данных из различных источников. По словам Дж. Берсина, существует феномен, когда в большинстве компаний доступно слишком большое количество технологий. Постепенно компании осознают, что им нужно не больше ПО для HR, а меньше и что оно должно быть интегрировано в рабочие системы компаний.⁹

⁶ Bersin J. The Disruption of Digital Learning: Ten Things We Have Learned. URL: <https://joshbersin.com/2017/03/the-disruption-of-digital-learning-ten-things-we-have-learned/> (Дата обращения: 05.01.2020).

⁷ Tech Trends 2020. Deloitte Insights. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/tech-trends-2020/DI_TechTrends2020.pdf (Дата обращения: 05.01.2020).

⁸ Bersin J. HR Technology in 2018: Ten Disruptions Ahead. URL: <https://joshbersin.com/2017/11/hr-technology-in-2018-ten-disruptions-ahead/> (Дата обращения 12.06.2019).

⁹ Волкова О. Джош Берсин, Bersin by Deloitte: «В большинстве компаний доступно слишком много технологий». URL: <https://www.vedomosti.ru/partner/characters/2018/09/06/780171-dzhosh-bersin> (Дата обращения: 05.01.2020).

«Цифровые технологии могут облегчить навигацию по нашей занятой жизни, но они также могут разрушить фундаментальные элементы человеческой связи».¹⁰ Несмотря на попытки воспроизвести человеческое поведение и жесты с помощью искусственного интеллекта и машинного обучения, основы человеческой связи – зрительный контакт, личное взаимодействие, эмпатия – остаются незаменимыми с помощью технологий. Поэтому если сотрудникам в процессе взаимодействия с помощью цифровых технологий не хватает человеческого контакта, то это может создать среду, в которой люди чувствуют себя изолированными и неудовлетворенными. При внедрении цифровых технологий в HR-процессы возникает новый вызов: можно ли создать программное обеспечение для управления персоналом, которое действительно повышает производительность и, объединяя людей, помогает командам лучше работать вместе? По мнению Дж. Берсина, в этом и заключается одна из задач эффективного HR – находить возможности использования цифровых технологий для повышения производительности, обратной связи и согласованности между командами по всей компании.¹¹

На рис. 1.1 представлены в схематичном виде вышеназванные тренды и производные тенденции в сфере управления человеческими ресурсами.



Рис. 1.1. Классификация тенденций в практике управления человеческими ресурсами

¹⁰Global Marketing Trends 2020. Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/chief-marketing-officer/articles/future-of-marketing-global-marketing-trends-internal.html?page=2> (Дата обращения: 05.01.2020).

¹¹ Bersin J. The New Disrupted World of Work: Seven Practices For High-Impact HR. URL: <https://joshbersin.com/2017/10/the-new-disrupted-world-of-work-seven-practices-for-high-impact-hr/> (Дата обращения: 05.01.2020).

Составлено автором по: Bersin J. HR Technology in 2018: Ten Disruptions Ahead; Deloitte Human Capital (HC) Trends 2019; Tech Trends 2020. Deloitte Insights.

В настоящее время в России взят курс на формирование цифровой экономики, то есть на ведение хозяйственной деятельности, в которой ключевым фактором производства являются данные в цифровом виде. Цифровизация экономики реформирует привычные хозяйственные связи и существующие бизнес-модели, включая практику управления человеческими ресурсами.

Согласно К. Бенгтссон, М. Блум, цифровизация – это продолжающееся революционное изменение в обществе, которое создает потребность изменения управления организацией и человеческими ресурсами. Цифровизация в организациях воспринимается как внешнее давление со стороны перемен, вытекающих из прорывных инноваций в обществе.¹² Кроме того, под цифровизацией понимается глубокая трансформация бизнеса, подразумевающая использование цифровых технологий для оптимизации бизнес-процессов, повышения производительности компании и улучшения опыта взаимодействия с клиентами.¹³

Российские эксперты, в частности А. Мордашов, говорят о цифровой трансформации компаний – интеграции цифровых технологий в стратегию компании на всех уровнях – как о способе адаптации к стремительно меняющимся условиям и в конечном итоге способе выживания в конкурентной борьбе.¹⁴ Следовательно, проникновение цифровых технологий в область управления человеческими ресурсами – это не просто переход в цифровое пространство и автоматизация систем, но еще и новое мышление, новый подход к процессу взаимодействия с людьми.

Управление человеческими ресурсами предполагает широкое применение цифровых технологий, которые являются необходимыми атрибутами конкурентоспособного предприятия. Развитие и распространение цифровых технологий во всех сферах деятельности привело к тому, что термин «цифровой» все чаще используется совместно с другими терминами из разных областей. Рассмотрим различные способы употребления данного термина в сфере управления человеческими ресурсами (табл. 1.1).

Таблица 1.1.

Терминологический анализ употребления понятия «цифровой»*

<i>Термин</i>	<i>Определение</i>	<i>Пример использования в HR</i>
Цифровая технология	Все способы электронного хранения, передачи, обработки и использования информации,	Искусственный интеллект, машинное обучение, HR-боты, ATS-системы

¹² Bengtsson C., Bloom M. Human Resource Management in a Digital Era. //Lund University, School of Economic and Commerce, 2017 – P. 29.

¹³ Фомичев К. Go digital or die: Диджитализация как неизбежность. URL: <http://www.nand.ru/professional-information/news/20566/> (Дата обращения: 01.06.2019).

¹⁴ Мордашов А. Как Индустрия 4.0 меняет управление. //Harvard Business Review. 2018. С. 46.

	представленной в виде двоичного числового кода с помощью всех видов электронного оборудования и приложений.	
Цифровой продукт	Любой товар, который может быть передан потребителю посредством цифровых технологий, не имеющий физической формы, но представляющий ценность для потребителя	VCV, робот-рекрутер Вера, Skillaz
Цифровое устройство	Материальный электронный прибор, который используется для считывания и преобразования цифровой информации, зашифрованной в двоичном коде	Персональный компьютер, мобильный телефон, планшет
Цифровой сервис	Некоторый комплекс услуг, предоставляемых с помощью цифровых технологий (цифровое дистанционное обслуживание продукта)	Обновление программного обеспечения, например облачной ATS-системы
Цифровая платформа	Несколько объединенных онлайн-сервисов или программных услуг компании, которые используются для построения каналов коммуникации с основными стейкхолдерами и донесения до них определенного информационного сообщения	Агрегаторы, HRspace/биржи
Цифровой проект	План разработки, внедрения цифрового решения в бизнес-процесс компании; совокупность мероприятий по разработке, внедрению и дальнейшему применению цифрового решения или отдельных элементов цифровизации	Проект по внедрению ATS-системы в процесс рекрутмента персонала

*Составлено по: 1) Баранова Н. В., Корякин А. А. Диверсификация в российском рекрутинге через использование digital-инструментов// Аллея науки. 2018. № 11(27). С. 532-533. 2) What is a digital product? URL: <https://blog.newkajabi.com/what-is-a-digital-product> (Дата обращения: 01.06.2019) 3) Bendor-Samuel P. What is a digital platform? URL: <https://enterpriseproject.com/article/2018/12/what-digital-platform> (Дата обращения 01.06.2019). 4) Тронина И.А., Токмакова М.А. Современные технологии управления digital-проектами в условиях трансформационной экономики // Экономические и гуманитарные науки. 2018. №9 (320). С. 62.

Цифровые технологии включают все способы электронного хранения, передачи, обработки и использования информации, представленной в виде двоичного числового кода, состоящего из символов 0 и 1, с помощью всех видов электронного оборудования и приложений.¹⁵ Цифровые технологии главным образом используются в вычислительных цифровых устройствах, прежде всего в компьютерах, измерительных приборах, в различных областях электротехники, например, робототехнике. Развитие цифровых технологий

¹⁵ Digital technology. URL: <http://technologyin.org/digital-technology> (Дата обращения: 01.06.2019)

позволило отдельным цифровым устройствам быть способными обрабатывать цифровую информацию с помощью микропроцессора, выполнять расчеты на основе данной информации и даже принимать решения на основе полученных результатов. Однако появление телекоммуникации, Интернет-сети, возможности автоматизации также обусловлены развитием и распространением цифровых технологий. Итак, под цифровыми технологиями следует понимать любые электронные технологии, которые, дешифруя информацию с помощью двоичного кода и визуализируя ее, позволяют пользователю получать преобразованную в цифровой вид информацию и производить над ней определенную работу.

Цифровые технологии как бизнес-решение для повышения эффективности HR-функции можно трактовать как определенный способ практического применения отдельных результатов цифровизации для поиска, организации, распространения, обработки и хранения цифровых данных в процессе реализации HR-функции.¹⁶ Цифровые технологии применяются с помощью цифровых устройств и в отличие от последних не имеют физической формы.

Цифровое устройство представляет собой материальный электронный прибор, который используется для считывания и преобразования цифровой информации, зашифрованной в двоичном коде. Примером цифрового устройства выступает персональный компьютер, мобильный телефон и др.

Цифровой продукт – это любой товар, который может быть передан потребителю посредством цифровых технологий, не имеющий физической формы, но представляющий ценность для потребителя.¹⁷ Например, электронное приложение, программное обеспечение, веб-сайт, онлайн-курс и т. д. Цифровой продукт является частью интеллектуальной собственности. Поэтому цифровым продуктом также часто называют цифровую технологию, разработанную и продаваемую определенной компанией, которой принадлежат права на данный цифровой продукт.¹⁸

Обычно цифровой продукт, как и физический продукт, приносит покупателю какую-то выгоду, будь то развлечение, информация или процесс. Конечный пользователь может использовать их для своих нужд. Основное отличие состоит в том, что объяснить

¹⁶ Баранова Н. В., Корякин А. А. Диверсификация в российском рекрутинге через использование digital-инструментов// Аллея науки. 2018. № 11(27). С. 532-533.

¹⁷ What is a digital product? URL: <https://blog.newkajabi.com/what-is-a-digital-product> (Дата обращения: 01.06.2019)

¹⁸ URL: https://blog.kajabi.com/learn-to-sell-digital-products-and-make-money-from-home?__hstc=223412292.8931b4027930480087a89ffb168c803c.1559865089948.1559865089948.1559865089948.1&__hssc=223412292.1.1559865089947&__hsfp=321219665 (Дата обращения: 01.06.2019)

необходимость использования цифрового продукта иногда бывает сложнее, чем проиллюстрировать преимущества физического продукта.¹⁹

Термин «цифровой сервис» обозначает некоторый комплекс услуг, предоставляемых с помощью цифровых технологий.²⁰ Цифровой сервис дает возможность осуществлять дистанционное обслуживание цифрового продукта, например обновление или модификация цифрового продукта или платформы заказчика. Цифровой сервис подразумевает автоматизированную поставку различных электронных услуг через онлайн-каналы с минимальным посредничеством человека. В качестве примера цифрового сервиса можно привести обновление программного обеспечения.

Цифровая платформа представляет собой несколько объединенных онлайн-сервисов или программных услуг компании, которые используются для построения каналов коммуникации с основными стейкхолдерами и донесения до них определенного информационного сообщения.²¹ Примером цифровой платформы может служить платформы для электронной торговли, с помощью которых продавец (заказчик) находит покупателя (исполнителя), например, HR-биржи. Цифровая платформа является неотъемлемой частью цифрового рынка и цифровой экономики. В более узком смысле цифровая платформа – это программное обеспечение веб-сайта, позволяющее взаимодействовать с его пользователями.²²

Для того чтобы результат внедрения цифровой технологии в бизнес-процесс соответствовал поставленным целям и ожиданиям компании, необходимо разработать проект реализации данного нововведения. Цифровой проект – это совокупность мероприятий по разработке, внедрению и дальнейшему применению цифровой технологии или отдельных элементов цифровизации в бизнес-процессе компании.²³ Цифровой проект позволяет заранее оценить сроки разработки цифрового решения, необходимые для этого ресурсы, а также ожидаемые результаты от внедрения цифровой технологии. Перед внедрением цифровой проект дает возможность провести пилотную апробацию цифровой технологии на отдельных составляющих бизнес-процесса и тем самым нивелировать риски.

Для наглядного представления развития цифровых технологий в HR-сфере компания «HeadHunter» на Санкт-Петербургском международном форуме труда 2019 года представила

¹⁹ What is a digital product? URL: <https://blog.newkajabi.com/what-is-a-digital-product> (Дата обращения: 01.06.2019)

²⁰ What is the definition of a digital service? URL: https://www.taxamo.com/support/regions_eu/digital_services_definition/ (Дата обращения: 01.06.2019).

²¹ What is digital platform? URL: <https://whatis.ciowhitepapersreview.com/definition/digital-platform/> (Дата обращения: 01.06.2019).

²² Bendor-Samuel P. What is a digital platform? URL: <https://enterprisersproject.com/article/2018/12/what-digital-platform> (Дата обращения 01.06.2019).

²³ Тронина И.А., Токмакова М.А. Современные технологии управления digital-проектами в условиях трансформационной экономики // Экономические и гуманитарные науки. 2018. №9 (320). С. 62.

свой аналог «цикла хайпа» Гартнера для HR-технологий (рис. 1.2). Понятие «цикл хайпа» было введено в употребление в 1995 году исследовательской и консалтинговой компанией в области IT-технологий «Gartner». Данное понятие широко используется как самой компанией, так и другими исследователями рынка для прогнозирования развития новых технологий.

Концепция «цикл хайпа» заключается в том, что в процессе развития каждая технологическая инновация проходит несколько этапов, для каждого из которых характерна различная степень ожиданий потенциала внедрения технологии со стороны общества и специалистов:²⁴

- технологический триггер (Technology Trigger) – этап, на котором из новой технологии возникает новый продукт. Общество начинает проявлять интерес и ожидания в отношении продукта, но зачастую продукту не хватает рыночной стоимости или потенциала коммерциализации.
- пик ожиданий (Peak of Inflated Expectations) – от новой технологии ожидают революционных свойств; технология благодаря новизне становится предметом широкого обсуждения в сообществе: появляются несколько историй успеха, касающиеся использования новой технологии, но на самом деле не так много компаний ее используют.
- избавление от иллюзий (Trough of Disillusionment) – выявляются недостатки технологии, в обществе отмечается разочарование новой технологией и скептическое отношение к ней;
- преодоление недостатков (Slope of Enlightenment) – этап, на котором возникает полное понимание того, как новая технология может приносить прибыль. Устраняются основные недостатки, появляются продукты второго поколения и третьего поколения с расширенными функциями, интерес к технологии медленно возвращается, технология начинает внедряться в коммерческих проектах;
- плато продуктивности (Plateau of Productivity) – стадия зрелости технологии, общество воспринимает технологию как данность, осознавая её достоинства и ограничения.

«Цикл хайпа» принимает во внимание эмоциональные реакции потребителей, в то время как другие существующие модели предполагают, что потребители принимают логические и рациональные решения на рынке. Феномен «цикла хайпа» вызван двумя

²⁴ Fenn J., Raskino M. Mastering the Hype Cycle: How to Choose the Right Innovation at the Right Time. Harvard Business Press, 2008. P. 105-108.

факторами: человеческой природой и природой инноваций. Природа инноваций, по сути, это создание новой и подлинной ценности, в то время как человеческая природа вызывает экспоненциальные ожидания в отношении создания таких ценностей. Согласно данной концепции, не все технологии могут достичь этапов пика ожиданий и преодоления недостатков, поскольку не имеют перспектив к продуктивному использованию.

Как видно из рис. 1.2, совсем еще новыми технологиями на рынке являются геймификация в рекрутменте персонала, виртуальная и дополненная реальность, поиск кандидатов в социальных сетях. В отношении ценности и возможной пользы этих технологий существуют завышенные оптимистические ожидания со стороны рынка, однако они пока мало используются на практике. На стадии «пик ожиданий» находится предиктивная аналитика.



Рис. 1.2. Модель зрелости цифровых технологий в HR («цикла хайпа» Гартнера)

Составлено автором на основе выступления Ю. Сахаровой, директора по Северо-Западному региону (компания «HeadHunter»), на ПМФТ-2019

Такие технологии как искусственный интеллект, аудио- и чат-боты, HR-аналитика начинают внедряться во многие компании, и поэтому появляются первые негативные отзывы, например отрицательный опыт «Сбербанка» с искусственным интеллектом²⁵. Поэтому данные технологии находятся уже на стадии «избавления от иллюзий».

На стадии преодоления недостатков находятся онлайн тестирование, мобильные приложения. Данные цифровые технологии повсеместно распространены и на рынке

²⁵ Греф признал потерю Сбербанком миллиардов рублей из-за искусственного интеллекта. URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/news/2019/02/26/795134-gref> (Дата обращения: 15.04.2020)

существует несколько версий различных систем онлайн тестирования кандидатов, мобильных приложений и т. д.

Наиболее зрелыми и распространёнными технологиями являются онлайн-обучение, брендинг и такой цифровой источник для поиска кандидатов, как job-сайты. Действительно, сложно представить современную компанию, которая их не использует.

Из всех функций управления человеческими ресурсами развитие и повсеместное использование цифровых технологий оказали наибольшее влияние на рекрутмент персонала. Это связано, во-первых, с тем количеством данных, которые собираются в процессе рекрутмента, а во-вторых, с высокой конкуренцией на рынке труда, из-за чего компаниям приходится тратить на рекрутмент персонала все больше финансовых ресурсов. Можно выделить основополагающие направления использования и развития цифровых технологий в рекрутменте персонала, которые повышают качество и эффективность поиска, привлечения и оценки кандидатов. Они представлены на рис. 1.3.

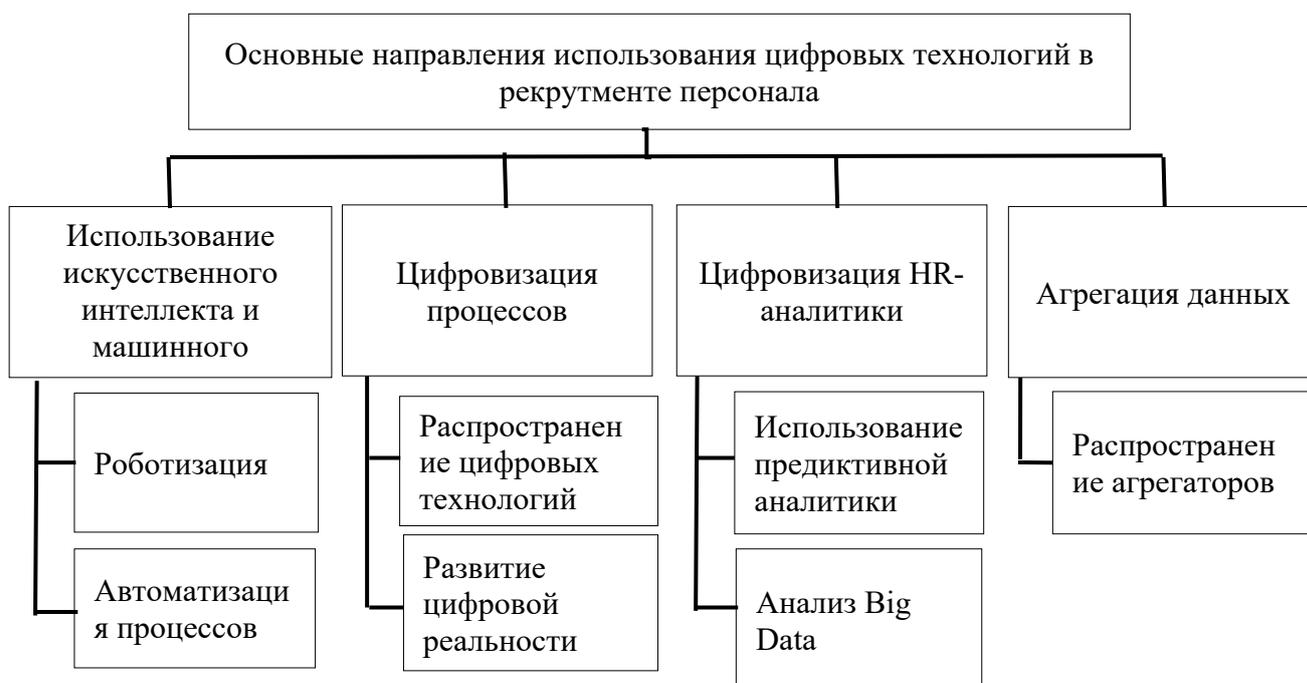


Рис. 1.3. Направления использования цифровых технологий в рекрутменте персонала

Составлено по: Подбор персонала в цифровую эпоху/ Bersin by Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/by/ru/pages/human-capital/articles/2018/podbor-personala-v-cifrovuyu-epohu.html> (Дата обращения 14.01.2019).

Машинное обучение представляет собой набор методов искусственного интеллекта, позволяющие ему обучаться на большом количестве данных и делать прогнозы на будущее. К. Митчелл и Дж. Мариани понимают под машинным обучением возможности статистических моделей развивать способности и улучшать свою производительность с

течением времени без необходимости следовать явно запрограммированным инструкциям.²⁶ Дж. Маккарти, автор термина «искусственный интеллект», определял данное понятие как науку и технологию создания интеллектуальных машин, особенно интеллектуальных компьютерных программ.²⁷ Схожее определение дает Э. М. Пройдаков: «искусственный интеллект – это наука и технология, включающая набор средств, позволяющих компьютеру на основании накопленных знаний давать ответы на вопросы и делать на базе этого экспертные выводы, т.е. получать знания, которые в него не закладывались разработчиками».²⁸

Использование искусственного интеллекта и машинного обучения является наиболее перспективным направлением развития цифровых технологий в рекрутменте персонала. Например, в рекрутменте персонала программы с искусственным интеллектом, основанном на машинном обучении, могут отбирать резюме, вести диалог с кандидатом и анализировать его ответы и выражение лица при прохождении видеointервью, то есть полноценно выполнять функцию отбора кандидатов. По словам экспертов, искусственный интеллект также способен собирать и обобщать данные о кандидате, историю работы с кандидатом и на этой основе предсказывать, насколько хорошо будущий сотрудник сможет выполнять свои рабочие функции в компании, что позитивно влияет как на производительность специалистов по подбору персонала, так и на качество рекрутмента персонала.²⁹

Автоматизации поддаются процессы, обладающие следующими характеристиками:

- повторяемые, простые и стандартизируемые действия;
- монотонный процесс, для которого существует инструкция выполнения;
- относительно высокая стандартизация входящих данных;
- возможность автономного исполнения.

Цифровая реальность (Digital reality) – общий термин для дополненной реальности (AR), виртуальной реальности (VR), смешанной реальности (MR), Интернета вещей (IoT) и иммерсивных/ пространственных технологий.³⁰ Технологии цифровой реальности, включая AR/ VR, голосовые интерфейсы, распознавание речи и т. д., способствуют более

²⁶ Mitchell K., Mariani J., Routh A., The future of intelligence analysis. A task-level view of the impact of artificial intelligence on intel analysis URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/artificial-intelligence-impact-on-future-intelligence-analysis.html> (Дата обращения: 05.01.2020).

²⁷ McCarthy J. Artificial Intelligence, Logic and Formalizing Common Sense. In: Thomason R.H. (eds) Philosophical Logic and Artificial Intelligence. Springer, Dordrecht. 1989. P. 161.

²⁸ Пройдаков Э. М. Современное состояние искусственного интеллекта // Научно-исследовательские исследования. 2018. №2018. С. 130.

²⁹ Берсин Дж. Искусственный интеллект в HR. URL: <https://www.talent-management.com.ua/5202-iskusstvennyj-intellekt-v-hr/> (Дата обращения: 05.01.2020).

³⁰ Tech Trends 2019. Deloitte Insights. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/Tech-Trends-2019/DI_TechTrends2019.pdf (Дата обращения: 05.01.2020).

естественному взаимодействию пользователей через цифровые устройства. Цифровая реальность выходит за рамки клавиатуры и сенсорных экранов, предлагая нечто более реалистичное и естественное, создавая новые модели взаимодействия. Так, в рекрутменте персонала активно развивается применение виртуальной реальности (VR). Данная цифровая технология позволяет проводить интерактивные собеседования из любой точки мира, а также дает возможность кандидатам решать задачи и проблемы, взаимодействуя с предметами и свободно перемещаясь в виртуальном пространстве. Поэтому в скором будущем VR вполне может заменить видео-собеседования.

Все увеличивающаяся потребность в цифровизации привела к появлению новых цифровых технологий, способствующих автоматизации низкоуровневых процессов рекрутмента персонала. Однако следует разграничить понятия «автоматизация» и «цифровизация» HR-процессов.

Цифровизация подразумевает системный подход к использованию цифровых ресурсов и переход к безбумажным технологиям для повышения производительности труда, конкурентоспособности и экономического развития в целом. Автоматизация связана с заменой ручных операций машинными, то есть с вытеснением человека из определенных процессов и изменением его роли.³¹

Можно сказать, что использование некоторых цифровых технологий может способствовать автоматизации процессов рекрутмента персонала, однако цифровизация не равнозначна автоматизации процессов. Следовательно, предлагаемые на сегодняшний день цифровые технологии для рекрутмента персонала можно условно разделить на 2 группы.

Первая группа – это технологии, направленные на ускорение процесса рекрутмента персонала, преодоление масштабов работы и контроль эффективности рекрутмента. Данные цифровые технологии не предполагают вытеснение рекрутера, а лишь ускоряют и облегчают его процесс работы. Основным плюсом цифровизации является сокращение временных затрат как для рекрутера, так и для соискателя, а также возможность дистанционного взаимодействия рекрутера и кандидата.

Вторая группа – это технологии, нацеленные на автоматизацию процессов рекрутмента персонала и предполагающие освобождение рекрутера от рутинных операций. Данные цифровые технологии реже встречаются на рынке, но являются наиболее перспективными.

Кроме того, отдельные цифровые технологии рекрутмента персонала, например ATS-системы, можно разделить по способу установки на коробочные и облачные решения.

³¹ Революция в мозгах, или чем цифровизация отличается от автоматизации. URL: <http://www.up-pro.ru/library/strategy/tendencii/cyfra-avtomat.html> (Дата обращения: 05.01.2020)

Коробочные версии устанавливаются как ПО на ПК, то есть привязываются к определенному компьютеру, настраиваются и обновляются компанией-покупателем.

IT-тренд современности – облачные технологии – позволил распространять ATS-системы по модели «SaaS» (software as a service), а именно без установки и привязки к определенному ПК. Доступ к программе предоставляется удаленно через сторонний сервер, техническая поддержка осуществляется так же онлайн. Более подробно различия между коробочными и облачными решениями представлены в табл. 1.2.

Таблица 1.2.

Сравнение коробочных и облачных цифровых решений*

<i>Параметры</i>	<i>Коробочные решения</i>	<i>Облачные решения</i>
Установка	Устанавливается на ПК как ПО, привязка к компьютеру	Не требует установки на ПК, не привязана к ПК, доступ через облако
Доступ	Офлайн, только с ПК	Онлайн, с любого ПК, возможно с мобильных устройств
Хранение данных	На локальном внутреннем сервере компании	В облаке
Оплата	Высокая, разовая, за конкретную версию	Низкая, периодическая, за доступ к сервису
Обновления	Покупка новой версии отдельно	Автоматическое бесплатное обновление с сохранением данных
Техническая поддержка и обслуживание	Осуществляется компанией-покупателем	Осуществляется компанией-продавцом, бесплатно для покупателя
Набор функций	Постоянен	Гибкий, выбор подходящего пакета, возможно изменить
Интерфейс	Сложный громоздкий интерфейс	Минималистичный интуитивно понятный интерфейс

*Составлено по: Сильванович В., Кулинкович Т. 10 сервисов для автоматизации рекрутинга. URL: <https://www.e-xecutive.ru/management/itforbusiness/1981171-10-servisov-dlya-avtomatizatsii-rekrutinga> (Дата обращения 25.12.2018).

Переход к облачным технологиям позволил значительно снизить цену таких решений, упростить их использование, расширить их функционал. Это привело к существенному расширению круга клиентов и к увеличению предложения на рынке цифровых продуктов.

В целом «облачные» продукты обладают следующими преимуществами по сравнению с коробочными:

1. мобильность (возможность использования на всех ПК и мобильных устройствах);
2. экономичность;
3. модульность (выбор необходимых опций, добавление новых разрабатываемых опций);
4. простота и удобство (простой и удобный для пользователя интерфейс).

Однако «облачные» продукты также имеют свои недостатки:

1. Безопасность данных. Конфиденциальная информация, например персональные данные кандидатов, попадает за пределы сервера компании, что ставит вопросы управления доступом, конфиденциальности и безопасности.
2. Проблемы с версиями. Хотя для «облачных» продуктов обычно является плюсом централизованное автоматическое обновление до последней версии программного обеспечения, бывают случаи, когда компания предпочла бы остаться на более старой версии программного обеспечения, например для интеграции с другим аппаратным и программным обеспечением, однако это невозможно с моделью «SaaS».
3. Необходимость интернета. Для использования «облачных» приложений необходим постоянный доступ к сети Интернет.
4. Медленная работа. В зависимости от скорости интернет-соединения и других необходимых ресурсов, «облачный» продукт может работать медленнее, чем установленное на ПК программное обеспечение.

Предиктивная аналитика и работа с большими данными («Big Data») являются мощными инструментами современного рекрутмента персонала, которые позволяют предугадать множество важных факторов, влияющих на эффективную работу компании, например, поведение сотрудников или вероятность ухода персонала.

Под анализом больших данных («Big Data») понимается «совокупность подходов, инструментов и методов, предназначенных для обработки структурированных и неструктурированных данных (в т.ч. из разных независимых источников) с целью получения воспринимаемых человеком результатов».³² Источниками «Big Data» для рекрутмента персонала могут выступать документация различных отделов и системы организации: HR-системы, финансовая, маркетинговая отчетность, юридические и бухгалтерские программы.

«Big Data» характеризуются разнообразием, большим объемом информации, высокой скоростью обновления данных, что затрудняет анализ информации стандартными инструментами. Два основных предназначения анализа «Big Data»: во-первых, выявить взаимосвязи и закономерности между разными процессами и функциями, а во-вторых, обработав данные за прошлые годы и учитывая их взаимосвязи, выдать прогноз.

Однако, прежде чем анализировать большие данные, компании необходимо научиться их правильно собирать и накапливать. Одно из неперенных условий сбора нужной информации – цифровизация HR-процессов. Для этого необходимо использование HRM- или ATS-систем для сбора информации по закрытию вакансий. Иногда вместо данных систем

³² Введение в «Цифровую» экономику/ А.В. Кешелава, В. Г. Буданов, В. Ю. Румянцев и др.; под общ. ред. А.В. Кешелава; гл. «цифр.» конс. И. А. Зимненко. ВНИИГеосистем, 2017. С.9.

компании используют настраиваемые системы для управления проектами, такие как «Jira». Чем больше данных удастся накопить, тем более точные результаты дает анализ «Big Data».

Агрегаторы представляют собой цифровую платформу, позволяющую объединить в единую базу резюме соискателей и информацию о вакансиях, которые возможно находятся на различных job-сайтах. Важным инструментом для агрегации информации также являются внутренние системы и порталы вакансий компаний.

Таким образом, цифровые технологии значительно изменили процесс рекрутмента персонала и управление человеческими ресурсами в целом. Благодаря развитию цифровых технологий на рынке появилось большое количество продуктов, позволяющих ускорить процесс рекрутмента персонала и даже автоматизировать отдельные рутинные операции рекрутеров. Тем самым цифровые технологии сокращают временные, финансовые и другие затраты компаний на закрытие вакансий и повышают эффективность рекрутмента персонала в целом.

1.2 Цифровые технологии в рекрутменте персонала

Развитие цифровой экономики влияет на все аспекты деятельности организаций, включая рекрутмент персонала. Новые цифровые технологии кардинально меняют подход рынка и работодателей к рекрутменту персонала, позволяя автоматизировать подпроцессы подбора кандидатов. Современная организация не может обойтись без использования цифровых технологий в системе рекрутмента персонала, так как создание профессионального и компетентного коллектива является одной из главных задач компании. От того, насколько квалифицированный и компетентный персонал работает в организации, зависит также экономический результат и эффективность всей компании.

Дать точное определение рекрутмента персонала достаточно сложно, поскольку существует немало проблем, связанных с отсутствием единого подхода к терминологии и различным пониманием употребляемых понятий вследствие заимствования англоязычных терминов. На сложность данной задачи также оказывает влияние отсутствие в России законодательной и нормативной базы, в которой была бы определена и прописана терминология рекрутмента персонала. Однако в 2014 году по инициативе Федерации Рекрутмента Национальной конфедерации «Развитие человеческого капитала» (НК РЧК) был разработан Российский стандарт услуги «Рекрутмент», в котором дано следующее определение термина «рекрутмент персонала»: «рекрутмент – это поиск и подбор персонала на постоянные и временные позиции всех уровней».³³

³³ Российский стандарт услуги «Рекрутмент»// Федерация рекрутмента НК РЧК – 2014. – С. 5.

В Российском стандарте также разграничены два схожих понятия «рекрутинг» и «рекрутмент», которые часто используются в литературе как взаимозаменяемые: «оба термина – переводные с английского языка: «рекрутмент» – существительное, «рекрутинг» – отглагольная форма (герундий). Переводной термин «рекрутмент» соответствует русскому словосочетанию «услуга по поиску и подбору персонала», в то время как «рекрутинг» больше соответствует описанию процессов и действий в рамках оказания данной услуги».³⁴

Таким образом, можно определить рекрутмент персонала в широком смысле как сферу деятельности, основной задачей которой является подбор и отбор специалистов. В узком смысле можно определить рекрутмент (рекрутинг) как процесс привлечения и подбора квалифицированных специалистов для компании.

В зарубежной литературе представлено следующее определение: «Рекрутмент представляет собой одну из основных функций управления человеческих ресурсов. Рекрутмент персонала – это процесс формирования пула квалифицированных кандидатов на вакантную должность».³⁵

Из вышеуказанных определений можно сделать вывод, что основным составляющим понятия «рекрутмент персонала» являются процедуры подбора и отбора персонала, и можно вывести следующее определение: рекрутмент – основная функция управления персоналом, к которой относится процесс поиска, привлечения, отбора и трудоустройства подходящих кандидатов в организацию.

Согласно М. Армстронгу процедура рекрутмента персонала включает в себя 3 основные стадии:³⁶

- 1) определение требований;
- 2) поиск и привлечение кандидатов;
- 3) отбор кандидатов.

Определение требований означает разработку должностных инструкций и перечень требований к кандидатам (профиль компетенций), а также принятие решения об условиях занятости. Привлечение кандидатов включает в себя обзор и оценку внутренних и внешних источников привлечения, размещение объявлений о вакансии, обращение к агентствам и консультантам. Более подробный анализ внутренних и внешних источников привлечения персонала представлен в таблице 1.3. Цель привлечения – охватить как можно большее количество потенциальных кандидатов.

³⁴ Российский стандарт услуги «Рекрутмент»/ Федерация рекрутмента НК РЧК. 2014. С. 5.

³⁵ Costen W. M. Recruitment and selection. In: Rothwell, W.J. (eds) The Encyclopedia of Human Resource Management, Volume 1: Short Entries, Center for Creative Leadership, New York. 2012. P. 379.

³⁶ Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: пер. с англ. 8-е изд. СПб.: Питер, 2004. С. 341.

Таблица 1.3.

Сравнительный анализ источников подбора персонала*

<i>Источники набора персонала</i>	<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
Внутренние источники: <ul style="list-style-type: none"> • кадровый резерв организации; • «инициативные» кандидаты; • другие сотрудники компании; • реферальные программы 	1. Шансы для служебного роста персонала; 2. Незначительные затраты на привлечение персонала; 3. Знакомые и проверенные кандидаты; 4. Знание кандидатами данной организации; 5. Быстрое заполнение освободившейся вакансии; 6. Сохранение корпоративной культуры в организации; 6. Повышение мотивации и степени удовлетворенности трудом персонала;	1. Ограниченный выбор кандидатов; 2. Возникновение конкуренции в коллективе в случае появления нескольких кандидатов на должность; 3. Проявление панибратства при решении деловых вопросов; 4. Неодобрение работниками организации стороннего кандидата; 5. Нарушение трудоустройства организации вследствие перевода сотрудника на новую должность; 6. Дополнительные затраты на переподготовку сотрудника;
Внешние источники: <ul style="list-style-type: none"> • учебные заведения • службы занятости • профессиональные ассоциации • job-сайты (headhunter.ru, superjob.ru, др.) • ярмарки вакансий, дни открытых дверей • агентства по подбору персонала 	1. Широкий выбор претендентов; 2. Появление новых идей, импульсов для развития организации; 3. Покрытие потребности организации в кадрах; 4. Повышение мотивации вновь принятых работников;	1. Высокие затраты на привлечение работников; 2. Недосточное знание новыми работниками специфики дела; 3. Длительный период адаптации и дополнительные затраты на нее; 4. Нарушение социально-психологического климата в коллективе; 5. Снижение возможностей карьерного роста для сотрудников; 6. Способствование текучести персонала;

*Составлено по: Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров/ под ред. И. А. Максимцева. М.: Издательство Юрайт, 2013. С. 203-204.

Отбор – это следующая стадия, заключающаяся в оценке кандидатов, проводимой различными методами, в принятии решения о наиболее подходящей кандидатуре с последующим предложением занять вакантное место.³⁷

Согласно В. М. Масловой, «деловая оценка – это выявление трудового потенциала сотрудника, соответствия занимаемой должности или его готовности занять конкретную должность, выявление эффективности его трудовой деятельности, ценности для предприятия».³⁸

³⁷ Грэхэм Х. Т. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие: [пер. с англ.]; под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина; [пер. Е. Э. Лалаян]. Москва: ЮНИТИ, 2003. С. 292.

³⁸ Маслова В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2014. С. 313.

А. Я. Кибанов определяет деловую оценку как «целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик человека требованиям должности или рабочего места».³⁹

Т. Ю. Базаров дает следующее определение: «оценка кандидатов при приеме на работу – специализированные мероприятия, направленные на анализ соответствия кандидатов (их знаний, умений, профессионально важных качеств) требованиям должности и условиям работы»⁴⁰. К методам оценки кандидатов относятся анализ анкет, различные виды собеседований, тестирование, ассесмент-центр и др.

Отбор персонала завершается получением кандидатом предложения о найме и подготовкой трудового договора. Предложение о работе и наём вместе с определением требований, привлечением и отбором кандидатов составляют 5 этапов воронки подбора персонала.

Воронка подбора представляет собой перечень этапов, описывающих взаимодействие рекрутера и соискателя при закрытии вакансии. Стандартная воронка подбора включает в себя следующие этапы, представленные на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Воронка подбора

Источник: Конорева К. В., Целютина Т.В. Возможности использования инструментов прогнозирования в сфере массового рекрутинга. Воронка по набору. // Научный журнал «Дискурс». 2018. 12 (26). С. 340.

Привлечение – этап, включающий в себя размещение описания вакансии на рабочих сайтах, в прессе, социальных сетях, распространение информации через внутренний портал и сотрудников. Основная цель данного этапа – донесение предложения организации до соискателей, привлечение внимания требуемых кандидатов к вакансии.

Вовлечение – второй этап, на котором соискатель изучает вакансию, собирает сведения о потенциальном работодателе, формирует ожидания. Основные задачи рекрутера –

³⁹ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник; под ред. А.Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2005. С. 342

⁴⁰ Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика: учебник для бакалавров. М.: Издательство Юрайт, 2014. С. 170.

заинтересовать подходящих кандидатов, помочь им сформировать адекватные ожидания от будущей работы, предоставить нужную информацию для подготовки к интервью и т. д.

Оценка и отбор – третий этап воронки, заключающийся в прохождении кандидатом отборочных заданий (интервью, тесты, встреча с руководителем и т. д.). Основные задачи рекрутеров на данном этапе – оценить соискателя по необходимым критериям, выбрать наиболее подходящих и мотивированных.

Предложение о работе – этап, включающий в себя согласование условий трудового договора с отобранными кандидатами и сроков выхода на работу. Основные задачи рекрутера – договориться с финалистом о взаимовыгодном сотрудничестве: прояснить нюансы будущей работы, согласовать сроки и условия прохождения стажировки или испытательного срока. На данном этапе рекрутеру важно поддерживать связь с новым сотрудником до момента его выхода на работу.

Наем – заключительный этап воронки подбора, состоящий из трудоустройства кандидата и оформления документов. На данном этапе нельзя также забывать об адаптации нового сотрудника в организации.

На всех вышеперечисленных этапах используются различные с учетом типа подбираемого персонала инструменты и механизмы поиска, привлечения и отбора кандидатов, которые в совокупности являются технологиями рекрутмента персонала. Технологии рекрутмента можно разделить на технологии массового рекрутмента и технологии специализированного рекрутмента. Среди технологий специализированного рекрутмента можно выделить следующие: «Executive search», «Head Hunting», «Staff selection», «Graduate Recruitment».⁴¹ Сравнение всех перечисленных технологий представлено в табл. 1.4.

Таблица 1.4.

Сравнительный анализ технологий рекрутмента персонала*

<i>Критерии</i>	<i>Массовый рекрутмент (Mass recruitment)</i>	<i>Staff selection</i>	<i>Graduate recruitment</i>	<i>Executive Search</i>	<i>Headhunting</i>
Особенности	Трудоемкая технология, применяемая для закрытия большого количества типовых позиций	Наиболее распространенная технология, применяется для поиска большинства специалистов	Многоэтапная технология целенаправленного привлечения лучших специалистов и менеджеров высшего звена	Проектный характер. Чаще всего поиск и подбор кандидата ведется в проектных группах.	Переманивание конкретного сотрудника из определенной компании, занимающего определенную должность. Может быть

⁴¹ Тибилова Т. Как качественно оценить человека: настольная книга менеджера по персоналу/ Т. Тибилова, В. Кузьмин. СПб.: Питер, 2010. С. 24-25.

					как заключительной стадией Executive search, так и отдельной технологией.
Объект поиска	Персонал массовых профессий	Специалисты, административный персонал, линейные руководители	Молодые специалисты и выпускники вузов	Высшее руководство, члены советов директоров, уникальные специалисты	Высшее руководство, члены советов директоров, уникальные специалисты
Позиция	Большое количество одноплановых типовых позиций или разноплановых сложных позиций	Типовые позиции специалистов	Начальные позиции, на которых необходимы достаточно глубокие теоретические знания	Высший менеджмент	Высший менеджмент
Методы и инструменты поиска кандидатов	Объявления в СМИ, наружная реклама, листовки, работные сайты, соц. сети, биржи труда, массовая рассылка, «холодные звонки» по открытым резюме и др.	База данных, объявления в СМИ, работные сайты, соц. сети и др.	Долгосрочные договоры и сотрудничество с вузами Кадровый резерв компании	Предварительное исследование рынка «Вычесывание рынка» Опрос ключевых фигур в данной сфере бизнеса Прямой выход на потенциальных кандидатов в ресурсных компаниях Обращение к рекомендациям	Прямой выход на потенциальных кандидатов из других компаний Рассмотрение ключевых фигур в данной сфере бизнеса
Методы и инструменты отбора кандидатов	Отбор по откликам на объявления Групповое собеседование, анкетирование, тестирование и др.	Отбор по откликам на объявления Структурированное собеседование с кандидатом, деловая игра при массовом подборе	Групповой отбор, анализ анкет, тестирование, ассесмент-центр, финальное собеседование. Некоторые этапы оценки могут проводиться дважды, а их последовательность варьироваться	Максимально глубокая многоэтапная оценка: углубленное личное интервью, психологическое тестирование, Media check, глубокая проверка рекомендаций кандидата	Крайне ограниченное количество кандидатов, оценка не требуется. Необходимо продумать мотивацию для конкретного человека, установить с ним контакт и провести многоэтапные переговоры

*Составлено автором по: Тибилова Т. Как качественно оценить человека: настольная книга менеджера по персоналу/ Т. Тибилова, В. Кузьмин. СПб.: Питер, 2010. С. 35-39.

«Graduate Recruitment» – многоэтапная технология целенаправленного привлечения лучших молодых специалистов и выпускников вузов и формирования кадрового резерва.

Чаще всего эта технология используется при закрытии линейных позиций начального уровня, на которых сотрудники должны обладать достаточно глубокими теоретическими знаниями.

При помощи технологии «Staff selection» осуществляется подбор специалистов и линейных менеджеров на типовые позиции. «Executive search» представляет собой технологию поиска и отбора уникальных специалистов и менеджеров высшего звена.

Хедхантинг («Head Hunting») используется для переманивания конкретного сотрудника из определенной компании, занимающего определенную должность. Суть хедхантинга сводится к установлению контакта с требуемым человеком и проведению многоэтапных переговоров между кандидатом и компанией.

Технология массового рекрутмента персонала используется при комплектации штата для заполнения большого количества линейных и типовых позиций. Процесс массового рекрутмента достаточно трудоемок; он требует большого количества контактов между компанией, рекрутером и кандидатами в условиях высокого уровня текучести персонала и ограниченного времени. Технология массового рекрутмента персонала может применяться для закрытия как одноплановых, типовых позиций (например, продавцы-кассиры), так и разноплановых позиций (чаще всего, при формировании штата персонала с нуля). Успех применения данной технологии заключается в правильном описании вакансии для целевой аудитории и размещении объявления на тех ресурсах, где присутствует наибольшее количество заинтересованных кандидатов.

Основными характерными чертами технологии массового рекрутмента являются:

- массовый и конвейерный характер подбора;
- разработанная стандартная процедура поиска кандидатов;
- небольшой срок закрытия вакансий.

Наибольшее распространение цифровые технологии получили именно в массовом рекрутменте персонала. Это связано с тем, что массовый рекрутмент имеет ряд недостатков. Основные проблемы, с которыми сталкиваются компании при массовом рекрутменте персонала:⁴²

- традиционные методы поиска и отбора не всегда эффективны;
- высокая трудоемкость (в т. ч. из-за большого количества повторяющихся процедур);
- сложность обработки большого количества данных;

⁴² Чмыхова Д.И. Управление процессом подбора персонала в цифровой экономике. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2018/01/15658> (Дата обращения: 15.01.2019).

- возможные потери информации в процессе обработки данных.

Многие из вышеперечисленных проблем массового рекрутмента могут быть решены современными цифровыми технологиями, на становление которых значительное влияние оказали цифровизация экономики и развитие IT-технологий.

В целом рекрутмент персонала является наиболее динамично развивающейся и диджитализированной функцией управления человеческими ресурсами. Развитие рекрутинговой деятельности непрерывно связано с появлением новых информационных технологий. Зарубежный практик М. Джеффри делит эволюцию рекрутмента на этапы, присваивая каждому из них «версии» (1.0, 2.0, 3.0), что созвучно с этапами развития информационных технологий.

Рекрутмент 1.0 – это этап становления традиционного рекрутмента и рынка рекрутинговых услуг. В качестве главного канала поиска кандидатов выступает печатная реклама в изданиях. Основными инструментами работы с кандидатами являются телефонные аппараты, анкеты-опросники, заполняемые кандидатами на месте проведения собеседования, картотека с контактной информацией кандидатов. Рекрутеры больше сосредоточены на самом процессе, чем на результатах.

Рекрутмент 2.0 – это расширение границ рекрутмента персонала с переходом в электронную среду и использованием интернет-технологий. Вместо бумажных опросников в качестве инструмента работы с кандидатами используются электронные резюме. Инструменты поиска и привлечения кандидатов перемещаются в интернет-среду: объявления о вакансиях размещаются на карьерных порталах и job-сайтах, поиск резюме также происходит онлайн. Прослеживается тенденция перехода от работы с активными кандидатами к работе с пассивными кандидатами.

Рекрутмент 3.0 – это открытая система, связанная не только с поиском, подбором и наймом персонала, но и с созданием бренда работодателя, маркетингом, PR и др. Цель рекрутмента 3.0 заключается не в поиске пассивных соискателей, а в привлечении и найме самых талантливых кандидатов и формировании перспективного кадрового резерва. Основными инструментами работы с кандидатами становятся социальные сети и профессиональные сообщества, а также интегрируемые с ними системы автоматизации рекрутмента (Applicant Tracking System). Более подробное сравнение этапов развития рекрутмента представлено в табл. 1.5.

Цифровые технологии в рекрутменте персонала стремительно развиваются за рубежом, становясь трендом, и затем проникают на российский рынок. Так, первые интернет-ресурсы, такие как «HeadHunter» (изначально под названием «National Job Club»), появились в России

лишь в 2000 году, в то время как первые работные сайты «Monster.com» и «CareerBuilder» были запущены за рубежом в 1994 и 1995 годах соответственно.⁴³

Таблица 1.5.

Сравнение этапов развития рекрутмента персонала*

<i>Рекрутмент</i>	<i>1.0</i>	<i>2.0</i>	<i>3.0</i>
Технологии	Промышленные	Информационные	Цифровые
Инструменты	Телефон, печатная реклама, анкеты, картотека	Компьютер, электронное резюме, интернет, базы данных	Автоматизация процессов, профили в соц.сетях, видеointервью, чат-боты
Источники	Печатные СМИ	Карьерные порталы, сайты, рекомендации	Социальные и профессиональные сети, кадровый резерв
Кандидаты	Активные кандидаты	Пассивные кандидаты	Талантливые кандидаты
Охват	Локальный	В рамках страны	Глобальный
Сферы	Кадровое дело, социология, психология	HR-менеджмент, продажи	Управление талантами, управление HR-брендом, маркетинг, PR

*Источник: Иванов А. Л. Инновации в привлечении человеческих ресурсов // Статистика и экономика. 2013. №4. С.59.

Можно выделить следующие тенденции изменения процесса рекрутмента вследствие использования цифровых технологий:

1. Использование искусственного интеллекта с целью повышения эффективности процесса рекрутмента персонала.

Объединяя искусственный интеллект с другими цифровыми технологиями, можно получить инновационные продукты, которые в действительности позволят автоматизировать отдельные операции рекрутеров. Например, объединив искусственный интеллект и систему оценки кандидата или видеointервью можно получить продукт, который будет способен с применением технологии машинного обучения создавать психологические портреты кандидата. В основе таких программ, направленных на выявление особенностей кандидата, может быть анализ его социальных сетей или поведенческих реакций при видеointервью.

2. Использование и интеграция сторонних данных о кандидатах из социальных медиа-платформ.

На типировании кандидата и должности, а также анализе совместимости личности кандидата и корпоративной культурой организации с помощью искусственного интеллекта построена развивающаяся в рекрутменте технология «мэтчинга». «Мэтчинг – это объединение наборов данных, полученных из разных источников, в единый профиль

⁴³ История технологий в рекрутменте – от дырокола до облачного ИИ. URL: <https://spb.hh.ru/article/505113> (Дата обращения 15.01.2019).

кандидата».⁴⁴ Данные о кандидате накапливаются в интернете, социальных сетях и поисковиках. Весь этот объем информации можно анализировать и использоваться для рекрутмента персонала, то есть эмпирическим путем искать взаимосвязи между социальным поведением кандидатов и их успехами на рабочем месте. Следовательно, цель мэтчинга – получение наиболее полной картины о поведении и личности кандидата для принятия решения о приеме его на работу в соответствии с требованиями и возможностями компании.

3. Распространение обезличенного рекрутмента.

«Обезличенный подбор – это любая техника, обезличивающая или скрывающая персональную информацию о кандидате для рекрутера или нанимающего менеджера, если эта информация может оказать осознанное или неосознанное влияние на восприятие данного кандидата».⁴⁵ Использование цифровых технологий при отборе кандидатов предотвращают субъективные непрофессиональные оценки при приеме на работу. Помимо объективной оценки кандидатов достигается снижение временных затрат на отбор персонала: оценка кандидата возможна без участия рекрутера.

4. Использование больших данных и HR-аналитики в управлении процессом рекрутмента персонала.

Принятие решения на основе управления данными становится все более актуальным подходом в рекрутменте персонала. HR-аналитика помогает рекрутерам определять наиболее выгодные источники поиска кандидатов, разрабатывать эффективную стратегию и политику подбора персонала. Изучение больших данных позволяет получить обратную связь по проводимой рекрутинговой политике, выявить проблемные зоны, составить прогнозы.

5. Ускорение процесса рекрутмента персонала.

Благодаря автоматизации рекрутмент персонала приобретает новую форму, улучшая такие характеристики, как оптимизация, упорядоченность и системность, которые положительно влияют на скорость, качество и успешность всего процесса.

Благодаря широкому распространению цифровых технологий и их использованию в HR-процессах появились следующие современные технологии рекрутмента персонала:⁴⁶

- Технология поиска в социальных сетях (Social Media Recruitment).
- Онлайн поиск, включая мобильные приложения.

⁴⁴ Крылов А. Мэтчинг в рекрутинге: придут ли технологии Tinder в подбор персонала? URL: <http://www.forbes.ru/tehnologii/344203-metching-v-rekrutinge-privut-li-tehnologii-tinder-v-podbor-personala> (Дата обращения: 12.01.2019).

⁴⁵ Баранова Н. В., Корякин А. А. Диверсификация в российском рекрутинге через использование digital-инструментов// Аллея науки. 2018. № 11(27). С. 535.

⁴⁶ Волкова О. Джош Берсин, Bersin by Deloitte: «В большинстве компаний доступно слишком много технологий». URL: <https://www.vedomosti.ru/partner/characters/2018/09/06/780171-dzhosh-bersin> (Дата обращения: 05.01.2020).

- Роботизированный поиск (HR-боты, ATS-системы).
- Технологии онлайн отбора (онлайн оценка кандидатов, видеointервью и др.).

Кроме модификации самого процесса рекрутмента персонала, цифровые технологии также меняют подход к коммуникации и социальному взаимодействию рекрутера и кандидата, который теперь определяется социальными и мобильными платформами. Цифровые технологии влияют на то, как кандидаты взаимодействуют с рекрутерами и работодателями. На сегодняшний день у всех кандидатов есть профили в социальных сетях или других профессиональных площадках, поэтому найти подходящих кандидатов можно быстрее онлайн, чем в других источниках.

Рассмотрим более подробно возможности использования цифровых технологий в процессе массового рекрутмента персонала с помощью основных этапов рекрутмента персонала (рис.1.5).

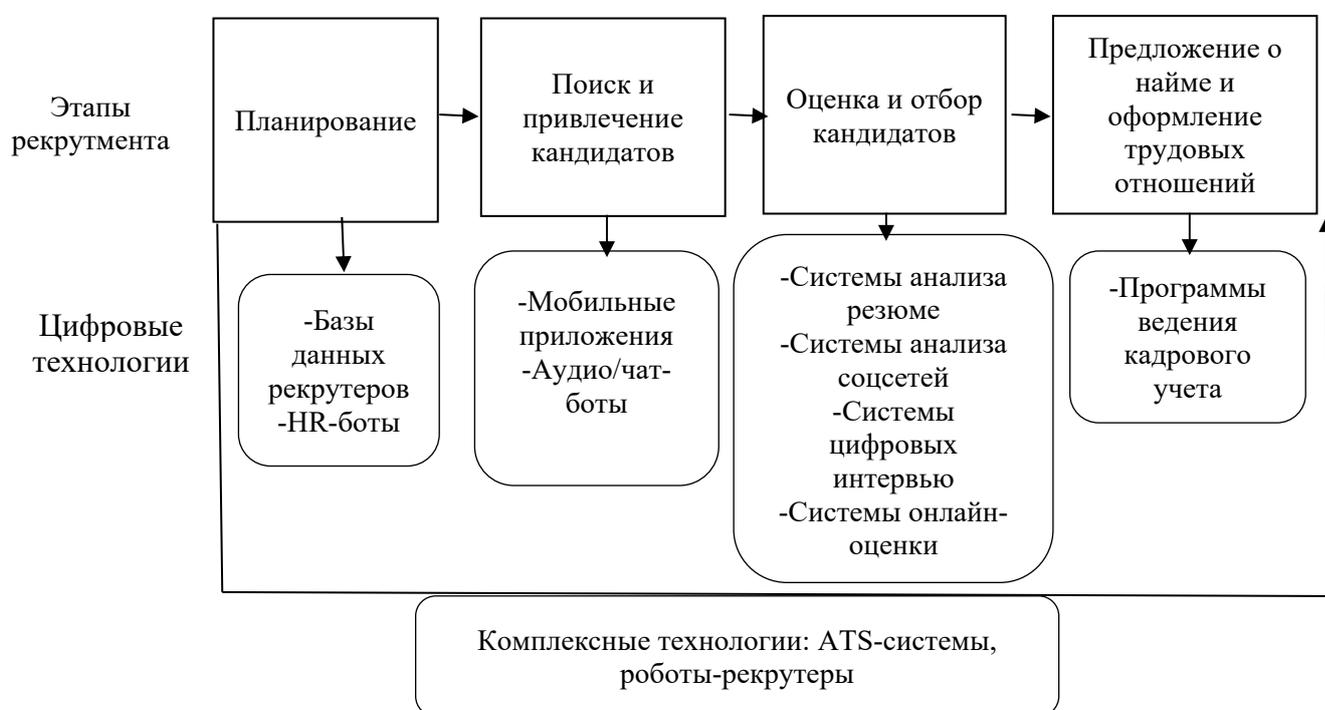


Рис. 1.5. Использование цифровых технологий в основных этапах рекрутмента персонала

Составлено автором

Процесс рекрутмента начинается с этапа планирования потребности в персонале, в том числе с поступления заявки на подбор в базу данных компании и определения требований к кандидату. В качестве базы данных могут выступать такие программы как «Excel» и «Word», однако они позволяют работать лишь со «Small Data». Для повышения эффективности рекрутмента персонала с помощью работы и анализа больших данных («Big Data») компаниям необходимо использовать более современные решения, например систему автоматизации рекрутмента персонала.

ATS-системы могут осуществлять роботизированный поиск кандидатов: интегрироваться с job-сайтами и социальными сетями, автоматически публиковать объявления о вакансии во всех доступных онлайн-источниках, пополнять базу данных новыми резюме с помощью функции автопоиска и фильтровать большой поток поступающих резюме, тем самым повышая производительность труда рекрутеров.

В ATS-систему зачастую заложен HR-бот, который также может составлять объявления о вакансии на основе анализа резюме кандидатов с целью заимствования их словарного запаса для написания текстов. HR-бот способен обращаться не только к языку кандидатов, но и к словарям. На данном этапе цифровые технологии позволяют выстроить четкую и прозрачную систему управления откликами и регулировать большой поток кандидатов.

На этапе поиска и скрининга резюме кандидатов приглашением на собеседование, предоставлением обратной связи могут заниматься аудио- и чат-боты. Однако на данном этапе важно соблюдать баланс между автоматизированными и личными коммуникациями с кандидатами, поскольку довести кандидата до трудоустройства может только рекрутер.

На этапе отбора оценивать кандидатов можно с помощью различных систем онлайн оценки кандидата. Более того, есть данные, что цифровые инструменты выполняют отсев кандидатов качественнее, чем рекрутеры.⁴⁷ Системы онлайн оценки позволяют проводить обезличенную оценку и отбор кандидатов. Системы онлайн оценки отправляют письмо на почту кандидату, собирают результаты, обрабатывают их и дают выводы и рекомендации по результатам оценки. Также в некоторых системах есть возможность сравнить данные и компетенции соискателя и уже работающих сотрудников, что позволяет прогнозировать совместимость новичка и коллектива, а также создавать высокоэффективные команды.

Кроме того, с функцией организации собеседований может также справиться ATS-система. Например, система «SAP SuccessFactors» назначает собеседование с руководителем, автоматически бронирует переговорные и подгружает пакет документов по конкретному кандидату. Таким образом, на этапе оценки и отбора за рекрутером остается роль методолога: он настраивает профиль кандидата, выбирает инструменты и критерии оценки кандидатов и т. д.

Этап предложения о работе является менее автоматизированным из всех на сегодняшний день, поскольку здесь важен личный контакт с кандидатом, а также хорошо развитые коммуникативные навыки и навык ведения деловых переговоров.

⁴⁷ Ryan A. M., Tippins N.T. Attracting and selecting: what psychological research tells us. *Human Resource Management*, Volume 43, Issue 4. 2004. P. 311.; Hoffman M., Kahn L.B., Li D. Direction in Hiring. // Harvard Business School. Working Paper 16-055. 2015. P.22.

На этапе найма функцию адаптации нового сотрудника частично могут взять на себя внутренние чат-боты, которые могут предоставлять необходимую информацию о компании, контактную и описательную информацию о сотрудниках компании, отвечать на стандартные вопросы новичков.

Использование цифровых технологий в процессе рекрутмента позволяет:

- сократить временные затраты на подбор;
- расширить зону поиска кандидатов;
- увеличить пул кандидатов;
- сократить штат рекрутеров.

Можно сказать, что цифровые технологии снижают затраты на рекрутмент персонала и делают его более оперативным и эффективным. Основной эффект от автоматизации процесса рекрутмента с помощью цифровых технологий заключается не столько в сокращении затрат на подбор или улучшения характеристик кадрового состава, сколько в повышении управляемости благодаря стандартизации подпроцессов рекрутмента и новым возможностям анализа большого количества данных.

Рассмотрим более подробно цифровые технологии, которые сегодня представлены на рынке. В зависимости от выполняемого объема функций HR-боты подразделяются на три вида:

- поисковый;
- коммуникативный;
- синтетический (совмещение нескольких программ).

К коммуникативным HR-ботам относятся аудио- и чат-боты. «Чат-боты – специальные программы, взаимодействующие с человеком в режиме диалога и использующие для этого естественный язык. Они общаются с пользователями Интернета через конкретный интерфейс».⁴⁸

Более подробная характеристика используемых компаниями HR-ботов представлена в табл. 1.6.

Таблица 1.6.

Виды HR-ботов в рекрутменте персонала*

Вид HR-бота	Пример	Функционал	Компания
Поисковый	Skillaz	Поиск резюме на рабочих сайтах; онлайн-анкетирование кандидатов	ПАО «Вымпелком», ПАО «Банк “ФК Открытие”», ПАО «Газпром нефть», «Азбука вкуса»,

⁴⁸Минина В. Н. HR-боты в управлении человеческими ресурсами организации// Вестник СПбГУ. Менеджмент. 2019. Т. 18. Вып. 3. С. 402.

		с последующим ранжированием; рассылка СМС с приглашением на интервью	ПАО «Почта-банк», АО «Альфа-Банк», Uber и др.
	Job Pal	Поиск и скрининг резюме кандидатов через мессенджер Twitter	AIRBUS, StepStone, TALENTSOFT и др.
	TARA Yodas	Поиск и скрининг резюме ИТ-специалистов в соцсетях, на рабочих сайтах, на площадке GitHub	CISCO, GSVlabs, SubwayTalent и др.
Коммуникативный	Мия	Ответы на типовые вопросы соискателей; оценка соискателей с последующим рейтингованием	L'Oreal, PepsiCo, Adecco, Advantage Solutions и др.
Синтетический	Робот Вера	подбор резюме под вакансию на рабочих сайтах; удаление дублей резюме; телефонные звонки кандидатам; предоставление соискателям информации о компании; видео-интервью с кандидатами	ПАО «МТС», X5 Retail Group («Пятерочка»), ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия», «Дикси» и др.

*Источник: Минина В. Н. HR-боты в управлении человеческими ресурсами организации// Вестник СПбГУ. Менеджмент. 2019. Т. 18. Вып. 3. С. 408-409.

Система автоматизации рекрутмента – Applicant Tracking Systems (ATS) – является комплексной цифровой технологией для подбора персонала, представляющая собой программное обеспечение, которое позволяет выполнять связанные с рекрутментом персонала задачи в цифровом виде. Каждая система предлагает различную комбинацию и объем функций, но в основном ATS-системы используются для работы с резюме соискателей, интеграции данных в единую базу из различных источников и ведения отчетности и статистики.

Основной причиной внедрения ATS-систем является борьба за конкурентное преимущество в сокращении временных издержек и повышении эффективности рекрутмента персонала. Однако преимущества использования ATS-системы не ограничиваются только автоматизацией рутинных операций. Кроме этого, ATS-системы позволяют:

- упорядочить и хранить большое количество данных о кандидатах;
- анализировать и координировать усилия сотрудников HR-отдела по подбору персонала;

- анализировать эффективность процессов подбора и найма, получать наглядную статистику и др.

В целом можно сказать, что ATS-системы помогают компаниям управлять их человеческими ресурсами.

За рубежом рынок как коробочных, так и облачных ATS-систем насыщен предложениями, в то время как российский рынок ATS-систем только начинает развиваться, появляются новые стартапы и предложения. Наиболее известные российские и зарубежные ATS-системы, представлены в табл. 1.7. Как видно из таблицы 1.7, многие зарубежные компании выпускают сразу две версии ATS-системы: и коробочную, и облачную.

Таблица 1.7.

Российские и зарубежные ATS-системы*

<i>Коробочные</i>		<i>Облачные</i>	
Зарубежные			
Talentsquare	https://www.talentsquare.com/demo/	Oracle Taleo	https://www.oracle.com/applications/taleo.html
icims	https://www.icims.com/	Greenhouse	http://www.greenhouse.io/
CATS	https://www.catsone.com/	icims	https://www.icims.com/
αRecruiter	http://alpharecruiter.com/en/	Jobvite	https://www.jobvite.com/
		IBM Kenexa	https://www.ibm.com/talent-management
		Workday	https://www.workday.com/en-us/homepage.html
		SAP SuccessFactors	https://www.successfactors.com/en_us.html
		SmartRecruiters	https://www.smartrecruiters.com/
		Lever	https://www.lever.co/hire
		CATS	https://www.catsone.com/
Российские			
E-staff Рекрутер	http://www.e-staff.ru/	Persia	https://www.persiahr.com/ru/
Experium	https://experium.ru/	Friendwork	https://friend.work/
		Skillaz	http://skillaz.co/
		Potok	https://potok.io/
		Talantix (от hh.ru)	https://talantix.ru/#ats
		TalentScan	https://www.talentscan.pro/ru/
		Хантфлоу/HuntFlow	https://huntflow.ru/features
		HRP	http://hrp.by/
		Oracle Taleo (русифицированная версия)	https://www.oracle.com/ru/index.html

*Составлено автором на основе анализа официальных сайтов компаний

Поскольку данные, хранящиеся в ATS-системе, являются преимущественно персональными, они контролируются законодательством о защите персональных данных

сотрудников, что затрудняет хранение данных на зарубежных серверах и поэтому ограничивает использование облачных систем.

Современные системы автоматизации рекрутмента по своим функциональным возможностям уже перестали быть только ATS-системами. Чаще всего они объединяют функциональность CRM- и ATS-систем, поэтому их можно назвать системы управления рекрутментом (RMS, Recruitment Management System). Ярким примером таких систем на российском рынке могут служить «FriendWork», «Potok».

Вышеперечисленные ATS-системы выполняют следующие базовые функции:

- настройка и индивидуализация этапов подбора;
- Поиск и формирование базы кандидатов:
 - создание и размещение объявлений вакансий во всех онлайн-источниках и сбор откликов кандидатов;
 - распознавание и автоматический перенос текста резюме из документа в базу;
 - сохранение полной истории работы с кандидатом;
 - поиск в базе кандидатов по формальным критериям и ключевым словам;
- Оценка кандидатов:
 - создание различных форм оценки кандидатов;
 - встроенный органайзер или интеграция с календарем;
- Управление коммуникациями:
 - совместная работа рекрутера и руководителя/заказчика, возможность комментирования кандидатов, разграничение прав участников;
 - наличие шаблонов и возможность отправления писем кандидату и заказчику из системы;
- Аналитика:
 - наличие шаблонов отчетов и разработка дополнительных отчетов под заказ.

Однако данные функции не автоматизируют в действительности процесс подбора, а лишь предоставляют рекрутеру цифровые инструменты для более быстрого выполнения рутинных операций. Чтобы действительно автоматизировать процесс рекрутмента, необходимо, чтобы система самостоятельно выполняла отдельные операции рекрутера, тем самым освобождая его от многочисленных повторяющихся действий. Именно с данной точки зрения в таблице 1.8 были разделены функции российских ATS-систем на те, что позволяют перенести процесс рекрутмента в цифровое пространство, и на те, что автоматизируют процесс рекрутмента.

Таблица 1.8.

Сравнение ATS-систем по функциям*

Название системы	Автоматизация				Цифровые технологии			
	Автоматическое определение дубликатов резюме	Автоматизированная оценка кандидата	Автоматические массовые действия (приглашения/отказы)	Автоматический звонок/чат-бот	Двусторонняя интеграция с job-сайтами	Двусторонняя интеграция с соц.сетями	Интеграция с другими системами компании	Наличие мобильного приложения
E-staff Рекрутер	+	- только через внешние системы тестирования WebTutor, TalentQ, OnTarget	+	+	+	-	1С, БОСС-Кадровик, SAP	-
Experium	+	+	+	+	+	+	+	+
Potok	+	-	+	-	+	+	VCV	+
Friendwork	+	-	-	-	+	+	1С, SAP	-
Skillaz	н/д	+	+	+	+	+	+	+
Talantix	н/д	+	-	+	+	-	-	+
HRP	н/д	-	+	-	+	-	-	-
TalentScan	+	+	-	-	+	+	-	-
Хантфлоу	+	-	-	-	+	-	-	-
Persia	н/д	-	-	-	+	+	-	+
Oracle Taleo	+	+	н/д	н/д	+	+	+	+

*Составлено автором по официальным сайтам компаний

Примечание: н/д – нет данных на официальном сайте компании

Как следует из результатов сравнения ATS-систем, лишь немногие из них хотя бы частично автоматизируют процесс рекрутмента персонала. Наиболее роботизированные системы предлагают крупные компании, у которых есть финансовые ресурсы и которые проводят или имеют тесный контакт с научными исследованиями, такие как «Experium», «Oracle Taleo» и «E-staff Рекрутер», а также облачное решение от российского стартапа «Skillaz». «Skillaz» в 2017 году подписал меморандум о сотрудничестве в сфере HR-технологий для бизнеса с международной компанией SAP.⁴⁹

Данные компании используют машинное обучение для оценки соискателей, формирования аналитики и построения прогнозов. Инструменты данных ATS-систем составляют роботизированную систему, которая сама выполняет рутинные операции, освобождая от них рекрутера. Однако подобные системы и стоят значительно дороже упрощенных облачных аналогов. Поскольку цены на официальных сайтах различных систем указаны в различных денежных единицах и для разного количества пользователей, необходимо было привести цены ATS-систем к единой денежной единице и рассчитать на одинаковое количество пользователей (Приложение 1).

Опрос «HeadHunter» в январе 2018 года показал, что российские компании не станут ориентироваться исключительно на стоимость при выборе цифрового продукта. Самым важным критерием при выборе ATS-системы является возможность доработать систему под процесс рекрутмента компании. На втором месте – гибкость настроек. Далее идут доступ к системе с различных устройств (облачное решение), легкая миграция данных между системами (единая база данных), соблюдение закона о персональных данных, встроенные чат-боты. Критерием, завершающим данный список, является стоимость эксплуатации системы.⁵⁰

В основном именно стартапы, например «Friendwork» и «Skillaz», предлагают российским компаниям возможность доработать систему под их процесс рекрутмента. Крупные компании с утвердившимся на рынке продуктом, например «E-staff Рекрутер», предлагают меньшую гибкость настроек. В основном, гибкость настроек облачных ATS-систем связаны с возможностью:

- настраивать воронку этапов для каждой вакансии;
- настраивать роли каждого участника проекта;
- подключить наблюдателя к определенным этапам воронки;

⁴⁹ Бахур В. SAP и Skillaz помогут бизнесу сократить расходы на поиск сотрудников с помощью машинного обучения. URL: http://www.cnews.ru/news/line/2017-05-18_sap_i_skillaz_pomogut_biznesu_sokratit_rashody (Дата обращения 16.01.2019).

⁵⁰ HR на автомате: как выбрать сервис автоматизации подбора// Служба исследований HeadHunter. 2018. URL: <https://spb.hh.ru/article/501201> (Дата обращения: 15.01.2019).

- контролировать работу рекрутеров: по этапам воронки подбора, по конверсии этапов воронки и срокам работы;
- настроить стандарты писем на каждую вакансию, а также отслеживать отправленные письма и их содержание;
- настроить параметры для сводной аналитики.

Развитие цифровых технологий способствовало созданию многочисленных инструментов для оценки кандидатов. Новой потенциально эффективной формой отборочных интервью стали цифровые интервью, которые освобождают рекрутера от непосредственной беседы с каждым кандидатом. Цифровое интервью представляет собой онлайн собеседование, в котором интервьюируемые кандидаты записывают в цифровом виде свои ответы на представленные в цифровом виде вопросы собеседования без непосредственного взаимодействия с интервьюером.⁵¹

Поиск в Интернете компаний, предлагающих системы цифрового интервью, позволяет выявить более 70 компаний.⁵² Наиболее известными сервисами для проведения видеоинтервью являются российские системы «VCV», «Preinterview» и зарубежная система «HireVue». Сравнение данных систем по функционалу представлено табл. 1.9.

Таблица 1.9.

Сравнение систем цифрового интервью по функциям*

Название компании	Автоматизация		Цифровые технологии		
	Автоматическое приглашение кандидатов	Автоматическая оценка кандидатов	Интеграция с job-сайтами	Видеопрезентация компании	Доступ с мобильного устройства
VCV	-	-	+	+	+
Preinterview	-	-	+	+	-
HireVue	-	+	н/д	+	+

*Составлено автором по официальным сайтам компаний

Примечание: н/д – нет данных на официальном сайте компании

Кроме вышеупомянутых преимуществ, общих для всех цифровых технологий, цифровые собеседования имеют собственные преимущества:

1. Гибкость.

Основная негативная характеристика интервью с рекрутером – отсутствие гибкости, поскольку как интервьюер, так и кандидаты должны выделять время для интервью. В цифровых интервью кандидаты могут записывать свои ответы на интервью в любое время.

2. Стандартизация.

⁵¹ Brenner, F. S., Ortner, T. M., Fay, D. Asynchronous video interviewing as a new technology in personnel selection: The applicant's point of view. URL: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00863> (Дата обращения: 19.01.2019).

⁵² Top Video Interview Software. URL: <http://www.softwareadvice.com/hr/video-interviewing-comparison/> (Дата обращения: 19.01.2019).

Все кандидаты получают абсолютно одинаковые вопросы без изменений и не видят реакцию рекрутера на их ответы. Таким образом, исключается влияние интервьюера на кандидата и его ответы.

3. Нивелирование эффектов социального восприятия.

Отсутствия личной коммуникации между рекрутером и кандидатом может частично удерживать кандидатов от высказывания социально желательных ответов, ориентированных на интервьюера.

4. Аналитические возможности.

При использовании искусственного интеллекта в программе видеointервью возможна автоматическая оценка ответов кандидатов и даже интерпретация их мимики, изменений голоса при ответе и т. д.

Однако несмотря на свои значительные преимущества, цифровые интервью имеют и недостатки:

1. Скептическая настроенность кандидатов к цифровым интервью.

При прохождении цифрового интервью кандидаты могут чувствовать, что границы их приватности нарушаются. Кроме того, цифровые интервью считаются более эмоционально напряженными из-за отсутствия межличностного взаимодействия.

2. Отсутствие межличностного общения и двусторонней коммуникации.

Поскольку в цифровых интервью нет реального межличностного взаимодействия, соискатель не может чувствовать заинтересованность со стороны рекрутера и работодателя. Это может дать отрицательный сигнал кандидату, что он является лишь одним из множества претендентов.

3. Кандидат не полностью может раскрыться в формате видео.

Отсутствие обратной связи и четко ограниченное время на ответ может вызвать неуверенность кандидата в том, был ли его ответ хорошим или плохим, и, следовательно, усилить ощущение соискателя, что ему предлагается меньше шансов выступить во время цифрового интервью.⁵³

Кроме того, считается, что цифровые интервью позволяют рекрутерам оценить кандидата более объективно. Однако практическое исследование M. Langer, C.J König, K. Krause, в котором проводилось сравнение результатов цифрового интервью и интервью с рекрутером через видеосвязь, опровергли данную гипотезу: оценки кандидатов, которые

⁵³ Martindale N. Testing and selection: The pros and cons of online assessment. URL: <https://www.personneltoday.com/hr/testing-and-selection-the-pros-and-cons-of-online-assessment/> (Дата обращения 19.01.2019).

прошли цифровые интервью, были немного или умеренно выше, чем оценки кандидатов, прошедших интервью в режиме прямой видеоконференции.⁵⁴

Еще одним цифровым инструментом для отбора кандидатов являются системы онлайн оценки, к которым можно отнести системы анализа соц. сетей, системы онлайн тестирования. Системы онлайн оценки позволяют компаниям обрабатывать заявки кандидатов со всего мира и фильтровать их с минимальными затратами времени и средств.

Тесты, которые обычно используются для оценки кандидатов, подразделяются на⁵⁵:

- тесты способностей, с помощью которых чаще всего измеряют интеллектуальные способности кандидата;
- профессиональные тесты, которые оценивают профессиональные знания и навыки кандидата;
- личностные тесты, которые оценивают ценности и мотивацию.

Однако современные системы онлайн оценки не ограничиваются только использованием тестов для выявления личностных и профессиональных компетенций кандидатов. Они могут содержать в себе программы оценки качеств соискателя с помощью его социальных сетей, включать в себя элементы геймификации. Так, тестирование «Pymetrics» состоит из 12 «умных» игр, основанных на нейробиологии.⁵⁶ Данные игры тестируют такие способности и умения кандидатов как память, отношение к риску, внимание и концентрация.

Сравнительный анализ объектов оценки наиболее известных систем онлайн оценки кандидатов представлен в таблице 1.10.

Таблица 1.10.

Сравнение платформ онлайн-оценки кандидатов*

Название системы	Профессиональные компетенции	Личностные компетенции	Оценка обучаемости и (или) потенциала	Предиктивная аналитика	Стоимость, руб.
Cut-e	+	+	+	+	По запросу Есть бесплатная версия
Proaction.pro	-	+	+	-	250 000 р/ 1 пользователь
Pymetrics «умные» игры	-	+	+	н/д	По запросу
Hrscanner	-	+	+	-	63 руб./ 1 тест

⁵⁴ Langer, M., König, C.J., Krause, K. Examining digital interviews for personnel selection: Applicant reactions and interviewer ratings// International Journal of Selection and Assessment, 2017. P. 389.

⁵⁵ Тибилова Т. Как качественно оценить человека: настольная книга менеджера по персоналу/ Т.Тибилова, В.Кузьмин. – СПб.: Питер, 2010. – С. 181-184.

⁵⁶ URL: <https://www.pymetrics.com/employers/> (Дата обращения 14.01.2019) – сайт «Pymetrics»

Skilltech	+	-	-	-	600 р/ 1 тест
Go Recruit оценка по социальным сетям	-	+	-	+	По запросу

*Составлено автором по официальным сайтам компаний

Примечание: н/д – нет данных на официальном сайте компании

Основными недостатками систем онлайн оценки кандидатов можно назвать:

1. Изолированность кандидатов;

Как и во время онлайн-интервью, так и вовремя онлайн тестирования кандидаты могут чувствовать себя изолированными и демотивированными. Помимо этого, кандидатов могут раздражать вопросы, которые, по их мнению, не имеют прямого отношения к работе.

2. Возможность обмана со стороны кандидатов;

При онлайн оценке невозможно контролировать, кто именно проходит тесты и дает ответы.

3. Отсутствие глубины оценки и анализа;

В настоящее время на рынке представлено множество продуктов, которые используют сразу несколько видов оценки и измеряют слишком много факторов за короткое время, что снижает их точность и эффективность. Поэтому предпочтительнее использовать отдельные тесты, позволяющие исследовать отдельные компетенции кандидата достаточно глубоко и получить надёжные результаты, чем системы оценки «все в одном».

Следовательно, выбирая цифровую технологию из множества представленных на рынке компаниям необходимо учитывать различные факторы:

- точность и полнота алгоритмов инструмента;
- удобство и простота использования инструмента;
- способность решать проблемы рекрутмента компании;
- валидность выбранных инструментов.

Кроме того, компаниям следует обращать внимание на использование цифровых технологий для внутреннего рекрутмента персонала, поскольку и внутри компании может быть достаточно кандидатов для замещения открытых вакансий. Предпочтение при выборе цифровых продуктов стоит отдавать тем, которые позволяют не просто перенести выполнение рутинных операций в цифровое пространство, а являются роботизированными

решениями для рекрутмента персонала, поскольку за искусственным интеллектом и машинным обучением будущее рекрутмента персонала.

Цифровые технологии в рекрутменте персонала еще недостаточно распространены в российских компаниях: чаще всего они используются лишь в крупных компаниях. Сложность внедрения цифровых технологий заключается в ряде проблем.

Первая проблема – недофинансированность HR-отделов компаний на покупку и внедрение цифровых технологий. Обычно, чем крупнее компания, тем чаще в организации выделен отдельный бюджет на автоматизацию HR-процессов.

Вторая проблема – это цифровая грамотность сотрудников и кандидатов. Внедрение цифровых технологий в HR-функции компании невозможно без умения HR-специалистов эффективно применять данные технологии.

Кроме того, можно выделить следующие проблемы:

- решения о внедрении цифровых технологий принимается несколькими людьми (HR, IT, CFO);
- обычно это комплексные решения, которые требуют настройки и интеграции в процесс рекрутмента организации;
- отсутствие локализации некоторых зарубежных продуктов;
- высокая стоимость технологий;
- высокая стоимость ошибки.

Для начала компаниям необходимо определить, для решения каких проблем внедряются цифровые технологии, и критерии выбора цифрового продукта из представленных на рынке, учитывая возможности и потребности компании.

Таким образом, невозможно быстро перейти от классического рекрутмента, основанного на ручных типизированных операциях, к современным цифровым технологиям, поскольку это многоэтапный процесс, требующий привлечения значительных ресурсов компании. Кроме того, цифровые технологии рекрутмента персонала являются тесно взаимосвязанными. Так, невозможно управлять большими данными, если в компании процесс рекрутмент персонала не цифровизирован, и данные по рекрутменту персонала не собираются. Важно понимать, что внедрение цифровых технологий в процесс рекрутмента персонала является сложным и многоэтапным процессом.

ГЛАВА 2. ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В РЕКРУТМЕНТЕ ПЕРСОНАЛА КРУПНЫХ КОМПАНИЙ: ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ

2.1 Анализ успешных практик использования цифровых технологий в рекрутменте персонала российских компаний

В условиях постоянных изменений внешней среды HR-служба все чаще обращается к новейшим тенденциям в сфере цифровых технологий и перенимает опыт использования передовых решений, оптимизируя с их помощью HR-процессы компании, в частности рекрутмент персонала.

Чтобы быть конкурентноспособной, компании важно выстраивать систему ведения бизнеса при использовании современных цифровых технологий, которые меняют парадигму принятия решений и основные бизнес-процессы.

С. Гарднер, Д. Лепак и К. Бартол выделяют три этапа использования цифровых технологий в HR-практике:⁵⁷

- автоматизация;
- информатизация;
- трансформация.

На этапе автоматизации цифровые технологии используются главным образом для автоматизации ручных систем и снижения потребности персонала в выполнении рутинных операций. Информатизация обеспечивает более высокий уровень прозрачности для действий, событий и объектов путем генерации информации о производственных и административных процессах, посредством которых организация выполняет свою работу.

Цифровые технологии также могут оказать трансформационное воздействие. В этом контексте они вносят вклад в продукт, сервис и стратегические инновации, поскольку используются для повышения конкурентоспособности и возможностей компании. В сфере HR трансформационное воздействие может способствовать формированию новой культуры или мышления. Трансформация может также привести к тому, что HR-специалисты создают инновационные методы предоставления HR-услуг своим клиентам.

Внедрение цифровых технологий в HR-процессы компании связано с расширением потенциала развития компании. Однако наращивать потенциал развития позволяет также автоматизация HR-процессов. Цифровизация подразумевает системный подход к

⁵⁷ Gardner, S. D., Lepak, D. P. & Bartol, K. M. Virtual HR: the impact of information technology on the human resource professional. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 63, No. 2. 2003. P. 160.

использованию цифровых ресурсов для повышения производительности труда, в то время как автоматизация нацелена на замещение ручных операций машинными.⁵⁸ Большинство компаний используют цифровые технологии в рекрутменте персонала с целью цифровизации данного процесса.

В современных условиях повышенного интереса к цифровым технологиям и роста рынка предлагаемых решений существует большое количество различных вариантов использования цифровых технологий в HR-деятельности компании. Так, например, можно использовать цифровые технологии в одном выбранном подпроцессе рекрутмента персонала (отбор и оценка кандидатов, отслеживание перемещений, сбор и анализ персональных данных и т. д.), либо внедрять интегрированные системы, которые будут решать целый комплекс задач. В связи с этим важно понимать, насколько большой объем функциональных обязанностей службы управления персоналом компания готова передать цифровым технологиям, и есть ли у компании ресурсы для их обслуживания. Кроме того, при внедрении той или иной цифровой технологии следует держать в фокусе внимания цели, которыми в стратегической перспективе руководствуется компания, и результаты, которые она собирается достичь при внедрении данной технологии.

Примером успешного интегрированного внедрения цифровых технологий в рекрутмент персонала может стать компания ПАО «Сбербанк». ПАО «Сбербанк» является одним из крупнейших работодателей в России, самым дорогим российским и самым сильным в мире брендом, а также это одна из самых продвинутых технологических компаний.

В рамках реализации «Стратегии 2020» ПАО «Сбербанк» начал работу по формированию нового подхода к управлению человеческими ресурсами, основанного на формировании удобного, понятного и персонализированного «Пути сотрудника» в компании (Приложение 2), переходе к командным формам работы, автоматизации и диджитализации HR-процессов. Путь сотрудника в компании включает в себя этап знакомства с ПАО «Сбербанк», далее этап найма, этап дальнейшего развития и продвижения в компании и не заканчивается даже после ухода сотрудника из компании.

Рекрутмент персонала компании осуществляется по двум ключевым сегментам должностей: массовые и немассовые.⁵⁹ Сегмент массовых должностей ПАО «Сбербанк» включает в себя следующие позиции: консультант, менеджер по обслуживанию, менеджер по продажам, специалист по прямым продажам и специалист контактных центров.

⁵⁸ Революция в мозгах, или чем цифровизация отличается от автоматизации. URL: <http://www.up-pro.ru/library/strategy/tendencii/cyfra-avtomat.html> (Дата обращения: 05.12.2019).

⁵⁹ Годовой отчет ПАО «Сбербанк» 2017. URL: <https://2017.report-sberbank.ru/ru/performance-overview/people/employee-journey> (Дата обращения: 05.12.2019).

В настоящий момент компания сосредоточена на оптимизации процесса рекрутмента персонала. В массовом сегменте ПАО «Сбербанк» стремится к цифровизации процесса рекрутмента персонала, что позволяет повысить эффективность и сократить сроки подбора персонала. Для немассового сегмента компания ищет дополнительные каналы поиска и привлечения персонала. В частности, при подборе IT-специалистов активно используется реферальный рекрутинг – подбор персонала по рекомендациям внутренних сотрудников.

Для ускорения процедуры найма компания также планирует уменьшить количество документов, которые необходимо подписывать сотрудникам, и перевести их в электронный вид.

На начало 2019 года ПАО «Сбербанк» осознала проблему децентрализованного процесса рекрутмента персонала, когда подбор персонала ведется несколькими региональными отделениями с разрозненными по территориальному принципу базами кандидатов и с использованием различных IT-систем. Сложность также заключалась в ведении и анализе статистики: для сбора HR-статистики нужно было объединять огромные массивы данных.

Для решения данных проблем ПАО «Сбербанк» разработал и запустил проект «Единый рекрутинговый центр» (ЕРЦ). Цель данного проекта заключается в переводе функции рекрутмента персонала из региональных отделений в shared-service center с одновременной автоматизацией отдельных этапов процесса.⁶⁰ Основные задачи проекта – централизовать и стандартизировать массовый рекрутмент персонала банка.

На текущий момент в подборе ЕРЦ только одна должность – консультант. Это сотрудник зала, консультирующий клиентов и осуществляющий активные продажи продуктов и услуг банка. На начальном этапе функционирования ЕРЦ взял на себя только часть процесса рекрутмента персонала – функции обзвона и оценки кандидатов по видеointервью. В дальнейшем планируется, что ЕРЦ будет заниматься подбором всех массовых позиций ПАО «Сбербанк».

Инфраструктурная часть проекта включает в себя:⁶¹

- на этапе пилота: настройка PDS (автоматизированная система обзвона), интеграция с мастер-системой (база по кандидатам) и подготовка рабочих мест;
- на этапе проекта: выбор CRM-системы (сравнение из внутренних и внешних), её доработка под требования.

⁶⁰ Сбербанк централизовал массовый подбор персонала. URL: <https://hr-tv.ru/articles/sberbank-tsentralizoval-massovuyj-podbor-personala.html> (Дата обращения: 05.12. 2019).

⁶¹ Сбербанк централизовал массовый подбор персонала. URL: <https://hr-tv.ru/articles/sberbank-tsentralizoval-massovuyj-podbor-personala.html> (Дата обращения: 05.12. 2019).

Часть сотрудников ЕРЦ с ролью оператора (11 человек) осуществляют исходящие звонки кандидатам, чтобы заинтересовать кандидата записать видеointервью, параллельно оценивая кандидата по формальным признакам. Сотрудники с ролью оценщика (6 человек) проводят отбор кандидатов по видеointервью. Часть операторов являются «универсалами»: в период большой загруженности они также могут оценивать записанные кандидатами видеointервью.

Благодаря централизации процесса рекрутмента персонала стало возможным с более высокой точностью рассчитывать показатели эффективности рекрутмента персонала, стоимость кандидатов на каждом этапе воронки подбора и эффективность каждого сотрудника ЕРЦ, а также отслеживать данные показатели в динамике. На текущий момент наблюдается существенное улучшение таких показателей, как сокращение сроков, улучшение конверсии, повышение качества процесса рекрутмента персонала.⁶²

В 2017 году ПАО «Сбербанк» провел пилотный проект использования цифровых технологий в рекрутменте персонала с целью ускорения процесса подбора персонала. Были использованы такие инструменты, как автопоиск резюме, автообзвон роботом, использование чат-бота. Таким образом, очная встреча проводилась с кандидатом только на заключительном этапе отбора. Пилот, проведенный в 28 отделениях банка, показал высокую эффективность и качество рекрутмента персонала при использовании цифровых технологий. Ключевым показателем эффективности рекрутмента персонала, который отслеживает компания, является срок закрытия вакансии. По результатам 2017 года данный показатель составил 24 дня: для массового сегмента – 7,5 дней, для немассового – 33 дня.⁶³

На данный момент для автоматизации процесса рекрутмента персонала в ПАО «Сбербанк» используются следующие цифровые технологии:

- PDS (автоматизированная система обзвона) – автоматический набор номера кандидата, распознавание номера телефона и автоматический поиск карточки кандидата при звонке.
- Аудио-бот (автообзвон) – с целью более рационального использования операторов часть обзвона кандидатов осуществляется роботом.
- Чат-боты – программа-собеседник, имитирующая речевое поведение человека.
- Асинхронное видеointервью – форма собеседования, не требующая одновременного присутствия на связи рекрутера и соискателя.

⁶² Сбербанк централизовал массовый подбор персонала. URL: <https://hr-tv.ru/articles/sberbank-tsentralizoval-massovuj-podbor-personala.html> (Дата обращения: 05.12. 2019).

⁶³ Годовой отчет ПАО «Сбербанк» 2017. URL: <https://2017.report-sberbank.ru/ru/performance-overview/people/employee-journey> (Дата обращения: 05.12. 2019).

- Единая платформа для ведения базы кандидатов, в т. ч. ATS-система «Skillaz».
- Предиктивная аналитика – прогнозирование вероятных моделей поведения будущих сотрудников, например вероятность увольнения.

Система «Skillaz» используется в массовом рекрутменте персонала ПАО «Сбербанк» с 2017 года. Технология позволила решить проблему с централизованным и общедоступным хранением данных.

В 2018 году единый подход к рекрутменту персонала с использованием цифровых технологий работал уже почти на всей территории РФ, где присутствуют отделения ПАО «Сбербанк» (рис. 2.1). После внедрения цифровых технологий текучесть сотрудников со стажем до года снизилась до 2,1 %, а укомплектованность штата повысилась до 98,6%.⁶⁴ По данным Годового отчета за 2018 год, срок закрытия вакансии составил 13 дней: для массового сегмента – 11 дней, для немассового – 19 дней.⁶⁵

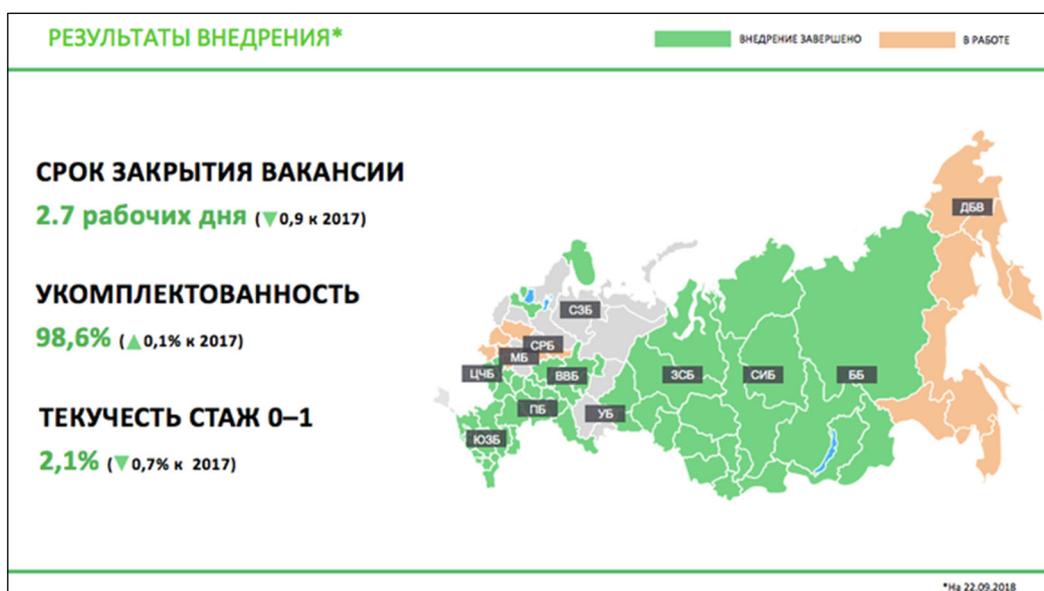


Рис. 2.1. Результаты внедрения цифровых технологий в рекрутмент персонала ПАО «Сбербанк» на 2018 год

Источник: Хадина М. Цифровизация HR: как не разочароваться в новых технологиях. URL: <https://rb.ru/opinion/cifrovizaciya-hr/> (Дата обращения: 05.12. 2019).

На данный момент процесс массового рекрутмента персонала с использованием цифровых технологий выглядит следующим образом (рис 2.2).

⁶⁴ Хадина М. Цифровизация HR: как не разочароваться в новых технологиях. URL: <https://rb.ru/opinion/cifrovizaciya-hr/> (Дата обращения: 05.12. 2019).

⁶⁵ Годовой отчет ПАО «Сбербанк» 2018. URL: <https://2018.report-sberbank.ru/infographics/3-3#part3-3-section2> (Дата обращения: 05.12. 2019).

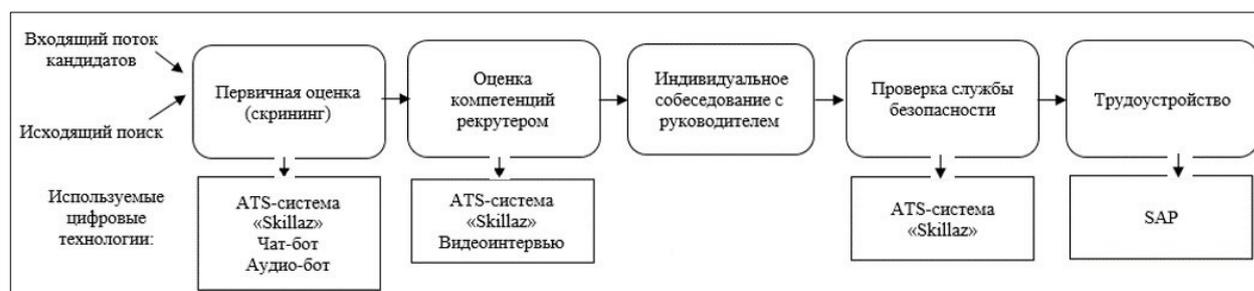


Рис. 2.2. Процесс рекрутмента персонала ПАО «Сбербанк» с использованием цифровых технологий

Составлено автором по: Хадина М. Цифровизация HR: как не разочароваться в новых технологиях. URL: <https://rb.ru/opinion/cifrovizaciya-hr/> (Дата обращения: 05.12. 2019).

Кандидат может самостоятельно откликнуться на вакансию по объявлениям в различных источниках (job-сайты, газеты, лидогенерация) или попасть на собеседование через настроенные автопоиски на специализированных сайтах. Все кандидаты на линейные позиции проходят первичную оценку по формальным признакам, которая осуществляется с помощью аудио- и чат-бота и/или по видеоинтервью.

По видеоинтервью оцениваются:⁶⁶

- уровень образования;
- внешний вид;
- грамотность речи;
- навыки продаж;
- лояльность;
- мотивация;
- клиентоцентричность («я отношусь к клиенту так, как хотел бы, чтобы относились ко мне»⁶⁷);
- командные качества;
- навыки коммуникации.

Общение кандидата с виртуальным рекрутером устроено следующим образом: соискатель переписывается с чат-ботом и отвечает на стандартные вопросы, затем проходит видеоинтервью. Кроме того, кандидат может с помощью VR-экскурсии виртуально походить по офису, пообщаться с коллегами, выполнить свои ежедневные обязанности.⁶⁸

⁶⁶ Сбербанк централизовал массовый подбор персонала. URL: <https://hr-tv.ru/articles/sberbank-tsentralizoval-massovuj-podbor-personala.html> (Дата обращения: 05.12. 2019).

⁶⁷ Сбербанк представил клиентоцентричную модель своего бизнеса. URL: https://www.sberbank.ru/ru/press_center/all/article?newsID=f4db754f-3284-4f6e-ac5b-6e6f45fc890e&blockID=1303®ionID=77&lang=ru&type=NEWS (Дата обращения: 05.12. 2019).

⁶⁸ Хадина М. Цифровизация HR: как не разочароваться в новых технологиях. URL: <https://rb.ru/opinion/cifrovizaciya-hr/> (Дата обращения: 05.12. 2019).

Данный инструмент помогает кандидату представить свой будущий рабочий день и лучше понять, что представляет собой вакансия.

Помимо чат-ботов, в компании используются и аудио-боты, но в большинстве случаев чат-боты показывают большую эффективность. Наиболее очевидное их преимущество – кандидаты могут общаться с ними с мобильного телефона в любое время суток. При первичном контакте с кандидатом эффективность аудио-бота ниже: часто соискатели просто не берут трубку. Если в случае с чат-ботом конверсия кандидатов в приглашенных на онлайн-оценку составляет 18%, то после автообзвона – 13%. Кроме того, создать чат-бота в 4 раза дешевле.⁶⁹

После того как кандидат записал видеоинтервью, рекрутер его просматривает, оценивает кандидата и направляет приглашение на очное собеседование. Затем кандидату необходимо предоставить свои анкетные данные и пройти индивидуальное собеседование с руководителем. По результатам данного собеседования принимается решение о приеме кандидата на ученический договор и, после обучения, прием в штат ПАО «Сбербанк».

В процессе рекрутмента персонала кандидаты делятся на «холодных» и «горячих». «Холодные» кандидаты – это те, которых нашли сами рекрутеры, и «горячие» кандидаты – это, кто сам проявляет интерес к компании и откликается на вакансию. Ярослав Третьяков, операционный директор «Skillaz» и бывший руководитель направления digital-решений массового подбора ПАО «Сбербанк», утверждает, что при использовании цифровых технологий конверсия всегда падает. «Она не может расти, так как кандидат не до конца готов к тому, чтобы общаться с роботами. «Холодные» кандидаты гораздо хуже реагируют на цифровые инструменты, с ними лучше общаться рекрутеру. Так как конверсия получается в 4 раза ниже, мы работаем над тем, чтобы увеличить ее: привлекаем в 4 раза больше кандидатов».⁷⁰

ПАО «Сбербанк» является одной из самых инновационных российских компаний по внедрению цифровых технологий рекрутмента персонала. Так, в декабре 2019 года компания первой внедрила в работу рекрутеров умный планировщик задач (Приложение 3).⁷¹ Изнутри планировщик задач «Skillaz» выглядит как список всех задач, проранжированных по приоритетности. Алгоритм системы анализирует всех кандидатов в воронке работодателя, автоматически ранжирует задачи по важности и показывает рекрутерам наиболее важные из

⁶⁹ Хади́на М. Цифровизация HR: как не разочароваться в новых технологиях. URL: <https://rb.ru/opinion/cifrovizaciya-hr/> (Дата обращения: 05.12. 2019).

⁷⁰ Там же.

⁷¹ Сбербанк первым внедрил разработанный Skillaz умный планировщик задач. URL: https://www.sberbank.ru/ru/press_center/all/article?newsID=666e138b-0e28-4b0c-b43e-7b9659a04e35&blockID=1303®ionID=77&lang=ru&type=NEWS (Дата обращения: 05.12. 2019).

них. Например, он может напомнить рекрутеру о кандидате, который не заполнил анкету, или загрузить недостающие документы. После выполнения назначенных задач рекрутер получает следующие, наиболее срочные на текущий момент. Кроме того, в планировщике задач заложена логика бизнес-приоритета, которая выделяет самые актуальные заявки на подбор. Ключевой задачей планировщика является повышение производительности труда рекрутеров и оптимизация процесса рекрутмента персонала.

ПАО «Сбербанк» также развивает направление предиктивной аналитики с целью сокращения текучести персонала на линейных позициях и снижения затрат на рекрутмент персонала. С осени 2019 года ПАО «Сбербанк» с помощью искусственного интеллекта проводит автоматизированную оценку кандидатов на позицию консультанта в отделения банка.⁷² На основе анализа резюме соискателя, информации о нем как о клиенте банка и другой открытой информации, которую предоставляет сам кандидат, искусственный интеллект присваивает соискателю скоринг-балл и формирует прогноз о вероятности его ухода из компании. Высокая текучесть новичков частично связана с тем, что компания на данную позицию рассматривает кандидатов из разных сфер и без опыта работы. По словам А. Чертока, управляющего директора Центра развития компетенций по исследованию данных ПАО «Сбербанк», если предыдущий опыт кандидата был больше связан со «стоячей» работой, то вероятность увольнения ниже, поскольку ему легче адаптироваться к работе консультанта, который также большую часть рабочего дня проводит стоя.⁷³ Параметры анализа кандидатов искусственным интеллектом не были раскрыты в открытых источниках.

Возможности предиктивного анализа позволяют охватить весь путь сотрудника в компании, а не только подбор и отток сотрудников. С помощью искусственного интеллекта можно исследовать такие области, как эффективность коммуникации, психотипы, лидерство и т. д. Таким образом, благодаря интегрированному внедрению различных цифровых технологий возможна автоматизация почти всего процесса рекрутмента персонала. Благодаря развитию цифровых технологий коммуникация с потенциальными соискателями приобретает систематический характер. Теперь компания получает возможность взаимодействовать с большим потоком кандидатов и обрабатывать заявки так, чтобы не терять потенциально успешных кандидатов на различных этапах рекрутмента персонала.

В качестве примера частичной автоматизации процесса рекрутмента персонала, а именно этапа отбора кандидатов, можно привести ПАО «ВымпелКом», представленное в

⁷² Кошкина Ю. Сбербанк начал тесты искусственного интеллекта при найме сотрудников. Как предсказать вероятность скорого увольнения еще до выхода на работу. URL: https://pro.rbc.ru/news/5da899a49a79473c24e4212a?from=column_4 (Дата обращения:05.12.2019).

⁷³ Там же.

России под брендом «Билайн». Вопрос оптимизации человеческих ресурсов в процессе массового рекрутмента персонала на линейные позиции в магазины и колл-центры всегда был актуален для данной компании. Подбор операторов в колл-центр носит скачкообразный характер: в отдельные периоды (как правило, в летние или при запуске маркетинговых активностей) объемы работы по подбору линейного персонала значительно увеличиваются. Ежемесячно компания набирает почти 1000 человек в магазины и колл-центры.⁷⁴

Ранее процесс рекрутмента персонала состоял из нескольких этапов по типу группового интервью (рис.2.3).



Рис. 2.3. Процесс массового рекрутмента персонала ПАО «ВымпелКом» до использования цифровых технологий

Составлено автором по: Как «Билайн» автоматизировал подбор персонала на массовые позиции. URL: <https://hr-tv.ru/articles/author-opinion/kak-bilajn-avtomatiziroval-podbor-personala-na-massovyie-pozitsii.html> (Дата обращения: 05.12.2019).

На первом этапе рекрутер приглашал всех кандидатов на презентацию, на которой подробно рассказывалось о компании и вакансиях, об особенностях работы. Второй этап – это проведение экскурсии по колл-центру, во время которой у кандидатов была возможность вживую посмотреть на работу оператора, услышать диалоги с клиентами. Третий этап отбора – это участие в групповой дискуссии, где соискателям необходимо было разобрать ситуацию, договориться с командой о лучшем решении, а также презентовать его членам комиссии (специалистам по подбору). Четвертый этап заключался в проведении индивидуального собеседования с лучшими кандидатами, на котором оценивалось их соответствие ценностям компании, и после чего принималось совместное с менеджерами решение. Процесс был сложным, многоэтапным и не всегда объективным.

Несмотря на очевидную эффективность сочетания групповых и индивидуальных интервью, их проведение требует больших временных затрат как для рекрутеров, так и для кандидатов. Поэтому в 2016 году перед компанией стояла задача найти решение, которое смогло бы оптимизировать работу рекрутеров во время проведения групповых собеседований, а также сократить время кандидатов, которое они проводят в офисе компании. Таким образом, цель внедрения цифровых технологий в процесс рекрутмента персонала – сделать процесс массового рекрутмента более технологичным, эффективным,

⁷⁴ Смолева Е. «Билайн» о диджитализации рекрутмента. URL: <https://hr-tv.ru/video/recruitment-secrets/bilajn-odidzhitalizatsii-rekrutmenta.html> (Дата обращения: 05.12.2019).

качественным и удобным как для рекрутеров, так и для кандидатов. Основные задачи, которые были поставлены в начале проекта 2016 года:⁷⁵

- повышение качества кандидатов;
- снижение нагрузки на специалистов по подбору персонала;
- повышение объективности оценки кандидатов;
- улучшение позиционирования компании на рынке труда как технологичной.

В новом процессе рекрутмента персонала с использованием цифровых технологий было решено оставить групповую презентацию для кандидатов, во время которой у каждого есть возможность познакомиться с работой оператора колл-центра. На этапе презентации кандидатам показывается видеоролик о компании «Билайн» и работе в колл-центре.

Вместо групповых кейсов оценка кандидата проводится с помощью цифровых технологий. Новый процесс рекрутмента персонала представлен на рис. 2.4. Чтобы сэкономить на закупке оборудования, компания выделила отдельные рабочие места для кандидатов. В обычное время на этих компьютерах работают сотрудники компании, а во время собеседования места занимают кандидаты.



Рис. 2.4. Процесс массового рекрутмента персонала ПАО «ВымпелКом» с использованием цифровых технологий

Составлено автором по: Как «Билайн» автоматизировал подбор персонала на массовые позиции. URL: <https://hr-tv.ru/articles/author-opinion/kak-bilajn-avtomatiziroval-podbor-personala-na-massovye-pozitsii.html> (Дата обращения: 05.12.2019).

Первый этап отбора кандидатов – заполнение онлайн-анкеты с помощью цифровой платформы, не покидая стен компании. Анкета содержит справочную информацию о кандидате для рекрутера. Также есть несколько вопросов на оценку рисков: учится ли на данный момент кандидат? На каком отделении? Могут ли у него быть сложности в совмещении работы и учебы? Какие необходимые для оформления документы у него есть? А также вопросы на понимание специфики работы, то есть насколько кандидат понял из презентации условия работы и свои обязанности.

На следующем этапе кандидат слушает диалог оператора и клиента. С помощью этого преследуются две основные цели: создать правильные ожидания от работы и оценить

⁷⁵ Смолева Е. «Билайн» о диджитализации рекрутмента. URL: <https://hr-tv.ru/video/recruitment-secrets/bilajn-odidzhitalizatsii-rekrutmenta.html> (Дата обращения: 05.12.2019).

внимательность и способность кандидата улавливать важную информацию сквозь эмоции клиента. Кроме того, кандидаты могут услышать реальный разговор с клиентом, не отвлекая операторов колл-центра от работы, как это было во время экскурсии.

Третий этап заключается в ответе на серию открытых вопросов с помощью сервиса видеointервью. Вопросы направлены на оценку мотивации и соответствие ценностям компании. Пример вопроса: «Расскажи, пожалуйста, о случае, когда перед тобой стояла особо сложная задача (на работе, в учебе). Почему ситуация была сложной для тебя? Какие шаги ты предпринял, чтобы ее разрешить? Что получилось в результате?».⁷⁶ Также использование этого инструмента позволяет оценить компьютерную грамотность кандидатов.

Выбор сервиса видеointервью был сделан по многим факторам:

- наличие аудио-задания, тестовых вопросов, видеointервью;
- простой и понятный интерфейс;
- удобный для рекрутеров оценочный лист;
- наличие возможности интеграции с ATS-системой;
- возможность дополнительных настроек.

Ранее компания уже использовала видеointервью при подборе кандидатов на точечные позиции. Но классическое видеointервью без доработок не давало всей нужной информации о кандидате в процессе массового рекрутмента. К тому же с помощью этого инструмента компания хотела создать у кандидата правильные ожидания от работы оператором, а также в яркой и интересной манере рассказать о бренде работодателя. Поэтому компания приняла решение доработать платформу видеointервью под свои потребности.

Все результаты прохождения и оценка кандидатов автоматически подгружаются в ATS-систему «Skillaz». К рекрутерам в работу попадают кандидаты, получившие высокую оценку. С помощью машинного обучения «Skillaz» обрабатывает данные о кандидатах, соотносит оценку кандидата с оценкой эффективности его деятельности через 3, 6 и 12 месяцев с момента начала работы в компании. В результате система позволяет разработать портрет идеального кандидата, который с большей вероятностью покажет максимальный результат в работе.⁷⁷

В пилотном проекте летом 2016 года участвовал один самых крупных по численности колл-центр. Первой задачей была оценка и отбор кандидатов на ученический договор.

⁷⁶ Как «Билайн» автоматизировал подбор персонала на массовые позиции. URL: <https://hr-tv.ru/articles/author-opinion/kak-bilajn-avtomatiziroval-podbor-personala-na-massovye-pozitsii.html> (Дата обращения: 05.12.2019).

⁷⁷ Седов К. «Вымпелком» автоматизирует подбор персонала. URL: <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2016/07/20/649864-vimpelkom-avtomatiziruet-podbor-personala> (Дата обращения: 05.12.2019).

Используя новый инструмент, необходимо было за 10 дней отобрать около 40 учеников. Второй задачей было отобрать учеников, которые не уйдут в процессе обучения. Они должны усвоить большой объем материала в сжатые сроки и сдать итоговое тестирование, после успешного прохождения которого они принимаются в штат.

Итогами проекта стало сокращение нагрузки на рекрутера и сокращение сроков закрытия вакансии. В первую очередь новый процесс рекрутмента персонала оказался очень удобным для рекрутеров, поскольку больше не нужно было заполнять бумажные оценочные листы. Нагрузка на рекрутера сократилась в два раза: ранее группу кандидатов из 15 человек оценивали 2 рекрутера, с использованием цифровых технологий это может сделать 1 человек.

Кроме того, в 2 раза сократилось время ожидания кандидатов на собеседовании. В целом повысилась объективность, т. к. всегда можно вернуться к профилю кандидата и проанализировать, почему было принято то или иное решение. Повысилось качество отобранных кандидатов, что подтверждается снижением оттока после обучения на 7%.⁷⁸

В массовом рекрутменте персонала сохраняется высокая конкуренция за кандидатов, и скорость реакции здесь приобретает ключевое значение. Успешным проектом применения роботов для коммуникации с кандидатами в процессе рекрутмента персонала является применение компанией «МТС» «Робота Вера». «Робот Вера» представляет собой интеллектуальную программную технологию с использованием нейронной сети.⁷⁹ Самообучающаяся нейронная сеть распознает естественную речь человека и ведет с кандидатами полноценный диалог. Дополнительными опциями данной технологии являются возможность распознавания эмоций кандидата в процессе видеointервью.

В августе 2017 года ПАО «МТС» заключила контракт с российской компанией «Staforu» на использование ее решения по автоматизации процесса массового рекрутмента персонала «Робота Вера». Основные цели внедрения «Робота Вера» в процесс массового рекрутмента персонала:⁸⁰

- Сокращение времени реакции на появление нового релевантного резюме с четырёх до двух часов в рабочее время.
- Увеличение доли заинтересованных кандидатов при холодном поиске с 40% до 70%.

⁷⁸ Как «Билайн» автоматизировал подбор персонала на массовые позиции. URL: <https://hr-tv.ru/articles/author-opinion/kak-bilajn-avtomatiziroval-podbor-personala-na-massovye-pozitsii.html> (Дата обращения: 05.12.2019).

⁷⁹ Официальный сайт робота-рекрутера Вера. URL: <https://robotvera.com/static/newrobot/index.html> (Дата обращения: 05.12.2019).

⁸⁰ В МТС наняли робота Веру для подбора персонала. URL: https://ria.ru/20170811/150021408_9.html (Дата обращения: 05.12.2019).

- Увеличение количества собеседований рекрутеров с кандидатами за счёт сокращения времени на поиск резюме на 30%.

Также ожидалось, что количество принятых на работу кандидатов, найденных «Роботом Верой» и прошедших с ней первичное собеседование, составит 200 человек ежемесячно.⁸¹

В первое время «Робот Вера» использовался только для подбора специалистов по продажам услуг фиксированной связи и сотрудников в центры клиентского сервиса. Выбор в пользу «Робота Вера» был сделан компанией после трехмесячного тестирования данного цифрового продукта. За время тестирования «Робот Вера» поставила рекорд по количеству просмотренных резюме кандидатов, оценив на соответствие требованиям должности более 100 тыс. резюме в 50 городах России. Всего за один месяц применения «Робота Вера» был проведен обзвон 40 000 соискателей, отправлено 37 000 email-сообщений, получено 5000 откликов кандидатов, более 100 кандидатов прошли видеоинтервью. В итоге за период тестирования с помощью «Робота Вера» было нанято 69 кандидатов.⁸²

По результатам тестирования были внесены доработки согласно требованиям «МТС»: был увеличен объем просматриваемых роботом резюме, оптимизированы аналитические отчеты для рекрутеров, добавлена функция переадресации заинтересовавшегося вакансией кандидата на рекрутера.

Процесс массового рекрутмента персонала с использованием «Робота Вера» выглядит следующим образом. «Робот Вера» осуществляет автопоиск кандидатов на интернет-ресурсах с учетом требований вакансии. Далее робот звонит подходящим кандидатам и проводит с ними первичное интервью. Во время собеседования он распознает голосовые ответы претендентов и выделяет заинтересованных кандидатов. Робот также отвечает на простые вопросы кандидатов о будущей работе. После этого рекрутер просматривает получившийся список и выбирает кандидатов для видеоинтервью, которое опять проводит робот.

Ключевое преимущество «Робота Вера» для компании «МТС» заключается в автоматизации поиска подходящих резюме и быстром реагировании на появление новых кандидатов на рынке. Также крайне важно, что робот не только автоматизирует рутинные операции, но и минимизирует эмоциональную нагрузку на рекрутера, сокращая число отказов, полученных от кандидатов. В отличие от рекрутера «Робот Вера» может справляться с большими нагрузками без «выгорания» на рабочем месте.

⁸¹ Там же.

⁸² URL: <https://robotvera.com/static/newrobot/index.html> (Дата обращения: 05.12.2019) – сайт робота-рекрутера Вера

В качестве не совсем успешного примера использования таких цифровых технологий как «Робота Вера» можно привести торговую сеть «Пятерочка», которая входит в состав холдинга «X5 Retail Group».

В качестве основных проблем массового рекрутмента персонала на линейные позиции в розничной торговле можно выделить:

1. отсутствие на рынке труда торгового персонала с определенным набором компетенций;
2. низкий общеобразовательный уровень;
3. некачественное обслуживание со стороны рекрутинговых агентств, которые могут не соблюдать жестких критериев отбора.

Процесс рекрутмента персонала в торговой сети «Пятерочка» выглядит следующим образом (рис. 2.5). Компания сотрудничает в процессе рекрутмента персонала с компанией «IBS», которая является процессинговым агентством.

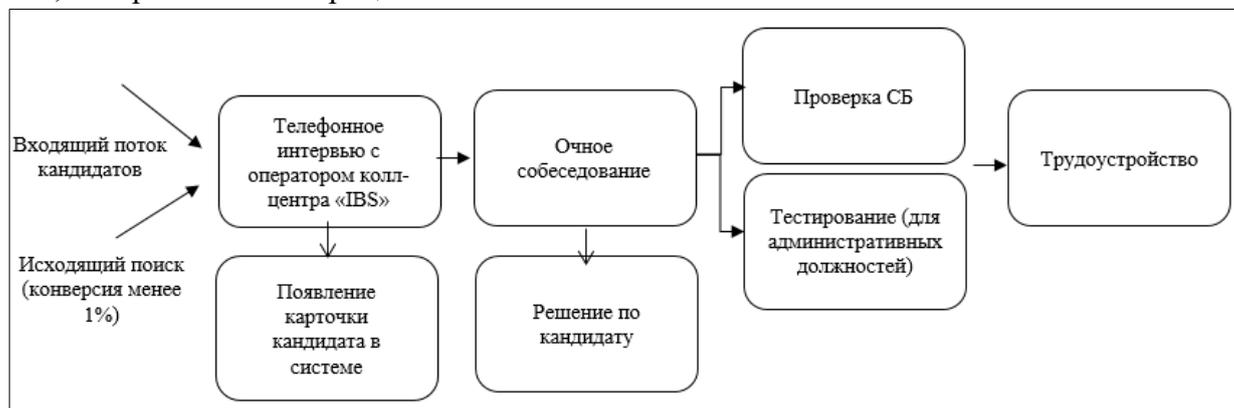


Рис. 2.5. Процесс рекрутмента персонала ТС «Пятерочка»

Составлено автором по данным интервью с Агаповой О., начальником Управления талантами массового персонала макрорегиона Северо-Запад ТС «Пятерочка»

Основная задача самой компании «Пятерочка» – создать максимально большой поток мотивированных кандидатов. Для этого она использует медиа-планирование и реализует рекламную стратегию компании как работодателя. Успех массового рекрутинга в розничной торговле на 50 % зависит от правильности выбранной рекламной кампании и места размещения рекламы.⁸³ Причем выбор рекламоносителей зависит от группы населения, с которой придется работать. Большую конверсию обращения кандидатов в фактическое трудоустройство дает компании именно реклама, размещенная в магазинах – 56,3%.⁸⁴

⁸³ Орлова Т. Массовый рекрутмент // Персонал-Микс. 2003. № 6 (19). С.9.

⁸⁴ По данным интервью с Агаповой О., начальником Управления талантами массового персонала макрорегиона Северо-Запад ТС «Пятерочка»

Компания «IBS» осуществляет дальнейший процессинг входящих кандидатов, а именно проверку службой безопасности, доведение кандидата до собеседования, доведение до трудоустройства.

Операторы колл-центра также осуществляют исходящий поиск кандидатов, но конверсия данного канала составляет менее 1% на линейные позиции. Во время телефонного интервью оператор колл-центра рассказывает о вакансии, о зарплате, ориентирует по должности и записывает кандидата на собеседование. Очное собеседование для таких позиций как администратор, заместитель директора и директор магазина проходит в офисе кластера сети «Пятерочка» с региональным менеджером по персоналу. Очное собеседование на должность продавца-кассира или старшего продавца проходит в магазине с его директором. По итогам собеседования принимается решение о том, подходит или не подходит кандидат на данную должность. Подходящие кандидаты направляются на проверку службы безопасности. После успешного прохождения службы безопасности (СБ) кандидат на должность продавца-кассира или старшего продавца направляются на трудоустройство. Административному персоналу во время проверки СБ необходимо еще пройти тестирование от «Talent Q» (тесты способностей, тесты управленческого потенциала).

Цифровая система «Макс» обеспечивает интеграцию потока кандидатов и взаимодействие с компанией «IBS». Система «Макс» цифровизирует процесс рекрутмента персонала компании, позволяя переводить кандидата с этапа на этап, проставлять статусов и формировать аналитические отчеты. Все отклики с сайтов автоматически появляются в цифровой системе «Макс». К системе «Макс» также привязана аналитическая платформа для формирования автоматической аналитики.

Торговая сеть «Пятерочка» несколько раз пыталась использовать ботов для найма персонала, но отказалась от этого намерения. Несколько месяцев использования ботов (чат-бот «Яндекса», «Робот Вера») показали слишком низкую конверсию их звонков в фактическое трудоустройство. Так, использование в нескольких регионах чат-бота от «Яндекса» показало очень низкую конверсию для линейных вакансий: за ноябрь и декабрь 2019 г. конверсия составила 1%.⁸⁵ Стоимость закрытия вакансии с помощью чат-бота получается слишком дорогой для компании.

Сеть перепрофилировала робота для обзвона недавно нанятых продавцов-кассиров, с января 2018 г. он обзванивает около 10 000 человек в месяц и интересуется, как им

⁸⁵ По данным интервью с Агаповой О., начальником Управления талантами массового персонала макрорегиона Северо-Запад ТС «Пятерочка»

работается на новом месте.⁸⁶ Робот также собирает статистическую информацию по магазинам, распознавая речь сотрудников. Боты полезны тем, что позволяют при значительном росте числа торговых точек сдерживать рост службы персонала и количества специалистов по подбору.

Из рассмотренных кейсов можно определить, какие показатели используют компании для оценки эффективности рекрутмента персонала после внедрения цифровых технологий (табл. 2.1)

Таблица 2.1.

Показатели эффективности рекрутмента персонала при использовании цифровых технологий*

<i>Показатели</i>	<i>ПАО «Сбербанк»</i>	<i>ПАО «ВымпелКом»</i>	<i>ПАО «МТС»</i>	<i>ТС «Пятерочка»</i>
Срок закрытия вакансии	+	+		+
Укомплектованность	+			
Текучесть новичков, проработавших 1-3 года	+			
Текучесть персонала по приему		+		
Нагрузка на рекрутера (количество оцениваемых кандидатов)		+		
Время реакции на отклик кандидата			+	
Кол-во откликнувшихся кандидатов			+	
Кол-во закрытых вакансий			+	
Конверсия				+
Стоимость закрытия вакансии				+

*Составлено автором на основе рассмотренных кейсов

Таким образом, перед внедрением цифровых технологий нужно заранее просчитать риски и заложить бюджет на ошибки. В настоящий момент на рынке представлено много цифровых технологий, но далеко не все они универсальны: каждой компании приходится искать свои решения. На примерах ПАО «Сбербанк», ПАО «ВымпелКом», ПАО «МТС и ТС «Пятерочка» видно, что для каждой компании подходят разные цифровые технологии, исходя из проблем и узких мест процесса рекрутмента персонала.

⁸⁶ Подцероб М., Ястребова С., Юдина П., Шаповалова С. Мода на роботов-рекрутеров охватила крупные российские компании. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2018/02/14/750906-moda-na-robotov-rekruterov> (Дата обращения: 05.12.2019).

2.2 Методы оценки эффективности рекрутмента персонала

Любое управленческое решение, касающееся оптимизации и совершенствования HR-процесса, сопровождается оценкой и выявлением существующих проблем. На основе заранее определенных критериев и показателей оценки процесса можно отслеживать эффективность управленческих решений, например эффективность внедрения цифровых технологий в процесс рекрутмента персонала.

Эффективно управлять процессом рекрутмента персонала, в частности оценивать работу отдела по подбору персонала компании, можно с помощью следующих методов:⁸⁷

- экспертная оценка;
- расчетные: ключевые показатели эффективности (KPI);
- бенчмаркинг HR-процесса;

Экспертная оценка подразумевает опрос внутренних пользователей услугами отдела по подбору персонала с целью анализа их удовлетворенности и оценки качества работы отдела по подбору персонала компании.

Расчет ключевых показателей эффективности (KPI) – это метод измерения достигнутых результатов. Для каждого сотрудника отдела подбора персонала определяется перечень ключевых показателей эффективности, в соответствии с которыми оцениваются результаты его работы. Набор показателей включает количественные характеристики, помогающие информировать сотрудников об основных факторах успеха в настоящем и будущем.

HR-бенчмаркинг представляет собой вид конкурентного анализа, связанного с наличием формализованного списка критериев, по которому проводится оценка HR-процесса в ряде компаний. Этот метод позволяет сравнить собственные данные с показателями других организаций. Однако для повышения объективности оценки необходимо создание единой системы измерения показателей в компаниях-участниках. Результаты бенчмаркинга помогают при постановке целей рекрутмента персонала правильно определить плановую величину или нижнюю границу, а также спланировать ресурсы, загрузку рекрутеров, выяснив что можно считать нормальной загрузкой и при какой загрузке требуются дополнительные ресурсы. Кроме того, на основе результатов бенчмаркинга можно построить систему учета необходимых показателей для расчета эффективности HR-процессов.

⁸⁷ Одегов Ю. Г., Абдурахманов К. Х., Котова Л. Р. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: Учебно-практическое пособие. М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2011. С. 164-166.

С помощью регулярного мониторинга ключевых показателей оценки рекрутмента персонала можно определить и оптимизировать «узкие места» данного процесса, что позволит:

- сократить время простоя незакрытых вакансий;
- улучшить качество кандидатов;
- повысить уровень удовлетворенности заказчиков;
- сократить временные затраты на адаптацию персонала;
- уменьшить временные затраты на собеседования с неподходящими кандидатами.
- снизить текучесть персонала.

Для управления процессом рекрутмента персонала в компании и оптимизации данного процесса необходимо анализировать показатели, которые позволяют отслеживать эффективность и результативность рекрутмента персонала. Под результативностью обычно понимается степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов при ограниченных ресурсах.⁸⁸ Показатели результативности представляют собой отношение фактического результата (измеряемого показателя) к плановому.

Под эффективностью понимают соотношение между достигнутым результатом и затратами на его достижение. Эффективность рекрутмента персонала можно разделить на экономическую и социальную.

Экономическая эффективность характеризует связь между объемом затраченных ресурсов, выраженном в стоимостных показателях, и получаемым в результате этого процесса объемом выпускаемого продукта/результата, также выраженного в стоимостных показателях.

В. В. Новожиловым было дано следующее определение эффективности: «Эффективность вообще есть отношение полезного эффекта (результата) к затратам на его получение. Показатели эффективности часто выражаются в обратной форме, т. е. как отношение затрат к эффекту».⁸⁹

Новожилов также связывал понятие эффективности с понятием оптимальности и выделял следующие две задачи оптимизации: минимизация затрат, необходимых для

⁸⁸ Корицкая О. И. Терминологические аспекты оценивания деятельности предприятий: эффект, эффективность, результативность // Экономика и управление. 2014. № 2 (38). С. 15.

⁸⁹ Новожилов В. В. Проблемы измерения затрат и результатов при оптимальном планировании. М: Наука, 1972. С. 58.

достижения заданных результатов; максимизация результатов при заданных затратах ресурсов.⁹⁰

В литературе выделяют следующие обобщающие показатели экономической эффективности:

- чистая текущая стоимость (NPV);
- рентабельность инвестиций (ROI);
- индекс прибыльности (PI);
- срок окупаемости проекта (период возврата инвестиций).

При расчете экономической эффективности важно учитывать различную стоимость денег во времени. Поэтому в расчетах экономической эффективности учитывают стоимость денег в будущих периодах и приводят их стоимость к конкретному моменту времени (времени оценки). Этот процесс называется дисконтированием. Чистая текущая стоимость – это сумма текущих стоимостей всех спрогнозированных денежных потоков с учетом ставки дисконтирования.

Формула расчета чистой текущей стоимости (NPV):⁹¹

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i} - IC$$

где:

- NPV – чистая текущая стоимость;
- CF_t – приток денежных средств в период t;
- IC – сумма инвестиций;
- r – коэффициент дисконтирования. В виде процентной ставки перерасчета денежных потоков в величину текущей стоимости денег.
- n – суммарное число периодов (интервалов, шагов) t = 1, 2, ..., n (или время действия инвестиций).

Возврат на инвестиции в персонал («ROI on Human Capital») рассчитывается по формуле:

$$ROI = \frac{(In - C)}{C} * 100\%,$$

где:

- In – доход, полученный от инвестиций;
- C – стоимость инвестиций.

⁹⁰ Новожилов В. В. Проблемы измерения затрат и результатов при оптимальном планировании. М: Наука, 1972. С. 119.

⁹¹ Брейли Р., Майерс С., Принципы корпоративных финансов / Пер. с англ. Н. Барышниковой. М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2012. С.32.

Такой способ оценки экономической эффективности является достаточно трудоемким. В расчетах необходимо учитывать не только стоимость конкретного мероприятия, но также и косвенные расходы, связанные с его проведением. Наиболее сложным является расчет дохода от проведенного мероприятия в области управления персоналом, поскольку в основном доходом являются не денежные поступления, а альтернативные издержки, которые понесла бы компания без проведенного мероприятия.

Индекс прибыльности (PI) – относительный показатель, определяющий соотношение величины будущего финансового потока к первоначальным инвестициям.

Данный показатель рассчитывается по формуле:⁹²

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^N \frac{NCF_i}{(1+r)^i}}{Inv}$$

где:

- NCF_i – чистый денежный поток для i-го периода;
- Inv – начальные инвестиции;
- r – коэффициент дисконтирования.

Срок окупаемости любого HR-проекта представляет собой отношение первоначальных инвестиций в проект к среднегодовой доходности проекта.

Расчет срока окупаемости производится по формуле:⁹³

$$PP = \frac{I_0}{CF_{cr}}$$

где:

- PP – срок окупаемости в годах;
- I₀ – начальные инвестиции в проект;
- CF_{cr} – среднегодовой доход проекта в рублях.

Для оценки экономической эффективности рекрутмента персонала важно определить сопоставимые показатели результатов (доход) и затрат на его проведение. Все показатели, представленные в литературе, можно разделить на показатели результатов и показатели затрат (табл. 2.2).

Таблица 2.2.

Ключевые показатели экономической эффективности рекрутмента персонала*

<i>Тип показателей</i>	<i>Показатели результатов</i>	<i>Показатели затрат</i>
<i>Организационные</i>	Укомплектованность Оборот персонала по приему	Величина затрат на подбор персонала Стоимость закрытия вакансии

⁹² Чувашов А.В. Срок окупаемости и индекс доходности // Экономическая наука сегодня: теория и практика: материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 29 дек. 2017 г.) / редкол.: О. Н. Широков [и др.] Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2017. С. 54.

⁹³ Там же.

		одной категории сотрудников Средний срок закрытия вакансии
<i>Индивидуальные</i>	Количество вакансий на одного специалиста по подбору, шт. Коэффициент закрытия вакансий	Средний срок закрытия вакансии

*Составлено по: 1) Комлев В. А., Носов А. Л. Комплексный анализ основных показателей эффективности подбора сотрудников // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2016. № 1 (январь). С. 21–25. 2) Трофимова С. КPI для рекрутера // Кадровое дело. 2007. № 9. С. 68-72. 3) Трофимова С. КPI для рекрутера (продолжение) // Кадровое дело. 2007. № 10. С. 69-74. 4) Van Vulpen E. 19 Recruiting Metrics You Should Know About. URL: <https://www.analyticsinhr.com/blog/recruiting-metrics/> (Дата обращения: 10.12.2019). 5) Шесть KPI для оценки эффективности рекрутера. URL: <https://www.hr-director.ru/article/63648-pril-3-12-m4-6-kpi-rekrutera> (Дата обращения: 10.12.2019).

К ключевым показателям затрат на уровне организации относится величина затрат на подбор новых сотрудников.

Она может рассчитываться как:

- сумма общих затрат на подбор персонала за период;
- средняя сумма затрат на подбор одного кандидата, приступившего к работе.

Последний показатель определяется как частное от деления суммы затрат организации на подбор работников за период ($\sum Z_i$) на число работников за этот период, приступивших к работе ($Ч_{пр}$):

$$З_{под} = \frac{\sum_{i=1}^n Z_i}{Ч_{пр}},$$

где:

$\sum Z_i$ – сумма затрат на подбор персонала за период;

$Ч_{пр}$ – число принятых работников за период.

На основании показателя затрат на подбор персонала можно оценить степень выполнения плана по освоению бюджета, выделенного на рекрутмента персонала компании.

$$ВП = \frac{\sum Z_{ф}}{\sum Z_{п}} * 100\%,$$

где:

$\sum Z_{ф}$ – сумма фактических затрат на подбор персонала за отчетный период;

$\sum Z_{п}$ – сумма запланированных затрат на подбор персонала за отчетный период.

В качестве показателя затрат можно использовать стоимость закрытия вакансии одной категории сотрудников («cost per hire»):

$$\text{Стоимость закрытия вакансии} = \frac{К_{пр}}{\sum Z_{с}} * 100\%,$$

где:

$К_{пр}$ — количество принятых на работу за отчетный период;

$\sum Z_{с}$ — общая сумма затрат на всех принятых сотрудников за отчетный период.

Стоимость закрытия вакансии может определяться двумя способами: только прямыми затратами на подбор (реклама во внешних ресурсах, оплата услуг агентства); прямыми и косвенными затратами (величина потерь от отсутствия сотрудника на рабочем месте).

Прямые затраты содержат все суммы средств, которые непосредственно включаются в стоимость подбора персонала и влияют на его величину. Косвенные текущие затраты – это те суммы средств, которые опосредованно влияют на величину стоимости подбора персонала.

На индивидуальном, равно как и на организационном уровне рассчитывают показатель «средний срок закрытия вакансии». Этот показатель отражает время от момента появления вакансии в компании до момента, когда кандидат получает и принимает предложение компании о трудоустройстве.

В англоязычной литературе различают два срока закрытия вакансии:

- количество дней от первого контакта с кандидатом до его найма («time to hire»).
- количество дней от момента открытия вакансии до найма кандидата («time to fill»).

К ключевым показателям результатов на организационном уровне относятся следующие:

- укомплектованность кадрами.

Под укомплектованностью кадрами понимают соотношение требуемого персонала согласно штатному расписанию и фактической численности персонала.⁹⁴ Данный показатель рассчитывается по формуле:

$$\text{Укомплектованность кадрами} = \frac{K_p}{C_{рч}} * 100\%,$$

где:

K_p – количество необходимого персонала (по ресурсному плану);

$C_{рч}$ – средняя численность персонала за отчетный период.

- оборот персонала по приему (ПТП):

$$\text{ПТП} = \frac{K_{пи}}{K_{пр}} * 100\%,$$

где:

$K_{пи}$ – количество сотрудников, успешно прошедших испытательный срок за отчетный период;

$K_{пр}$ – общее количество принятых в компанию сотрудников за отчетный период.

К показателям на индивидуальном уровне (работа отдельного рекрутера) относятся следующие:

⁹⁴ Укомплектованность кадрами: формула расчета. URL: <https://www.hr-director.ru/article/67255-ukomplektovannost-kadrami-formula-rascheta-18-m8> (Дата обращения: 10.01.2020)

- коэффициент закрытия вакансий (Пзв):

$$\text{Пзв} = \frac{\text{Кзв}}{\text{Вр}} * 100\%,$$

где:

Кзв – количество закрытых вакансий за отчетный период;

Вр – общее количество вакансий, находящихся в работе (поступивших в работу за отчетный период).

- время закрытия вакансии (Врв):

$$\text{Врв} = \frac{\text{Кд}}{\text{Кзв}} * 100\%,$$

где:

Кд – количество дней работы над всеми имеющимися вакансиями за отчетный период;

Кзв — общее количество закрытых вакансий за отчетный период.

К частным показателям оценки экономической эффективности рекрутмента персонала можно отнести следующие:

- индекс привлечения («external recruitment rate»):

$$\text{Индекс привлечения} = \frac{\text{Кпр}}{\text{Срч}} * 100\%,$$

где:

Кпр – кол-во принятых сотрудников за отчетный период;

Срч – средняя численность персонала компании за отчетный период.

- индекс замен («external replacement rate») – индекс подбора на место уволившихся сотрудников, отражающий интенсивность рекрутмента персонала.

$$\text{Индекс замен} = \frac{\text{Ксп}}{\text{Кпр}} * 100\%,$$

где:

Ксп – количество сотрудников, принятых на существующие позиции за отчетный период;

Кпр – общее количество сотрудников, принятых на все вакансии за отчетный период.

Обратным к предыдущему показателю является индекс дополнительного привлечения.

- индекс дополнительного привлечения («external addition rate») – индекс подбора по новым вакансиям:

$$\text{Индекс дополнительного привлечения} = \frac{\text{Кпн}}{\text{Кпр}} * 100\%,$$

где:

Кпн — количество сотрудников, принятых на новые вакансии за отчетный период;

Кпр — общее количество сотрудников, принятых на все вакансии за отчетный период.

- индекс принятых кандидатами предложений о работе («acceptance rate»):

$$\text{Индекс принятых предложений о работе} = \frac{\text{Ксп}}{\text{Кпп}} * 100\%,$$

где:

Ксп — количество сделанных предложений о работе за отчетный период;

Кпп — общее количество принятых предложений о работе за отчетный период.

- конкурс на место среди внешних кандидатов, чел./место
- процент вакансий, заполненных внешними кандидатами (от общего числа вакансий)

$$Звк = \frac{Квк}{Кзв} * 100\%,$$

где:

Квк – количество вакансий, закрытых внешними кандидатами;

Кзв – общее количество закрытых вакансий за отчетный период.

- процент вакансий, заполненных внутренними кандидатами (от общего числа вакансий):

$$Звнк = \frac{Квнк}{Кзв} * 100\%,$$

где:

Квнк – количество вакансий, закрытых внутренними кандидатами;

Кзв – общее количество закрытых вакансий за отчетный период.

- индекс времени работы над вакансией («time to accept») рассчитывается по формуле:

$$\text{Индекс времени работы над вакансией} = \frac{Кпр}{Кд} * 100\%,$$

где:

Кпр — общее количество принятых кандидатов за отчетный период;

Кд – количество дней работы над всеми имеющимися вакансиями за отчетный период.

- коэффициента самостоятельного рекрутмента (Кср), используемый в случае, когда компания часто прибегает к сторонним специалистам или кадровым агентствам для закрытия своих вакансий:

$$Кср = \frac{Вс}{Вз} * 100\%,$$

где:

Вс — количество вакансий, закрытых собственными силами за отчетный период;

Вз — общее количество закрытых за отчетный период вакансий.

Вышеперечисленные показатели представлены в обобщенном виде в табл. 2.3.

Таблица 2.3.

Характеристика показателей экономической эффективности рекрутмента персонала*

Показатель	Формула расчета	Экономический смысл
Укомплектованность кадрами	$Укомплектованность кадрами = \frac{Кр}{Срч} * 100\%$ <p>Кр – количество необходимого персонала (по ресурсному плану);</p>	Высокое значение показателя означает, что организация обеспечена достаточным количеством сотрудников для

	Срч – средняя численность персонала за отчетный период.	эффективного функционирования.
Сумма общих затрат на подбор персонала за период	$\sum_{t=1}^n Zi = Z_n + Z_k$ Z_n – прямые затраты на подбор персонала Z_k – косвенные затраты на подбор персонала	Показывает количество материальных затрат в денежном выражении на рекрутмент персонала.
Средняя сумма затрат на подбор одного кандидата, приступившего к работе ($Z_{под}$)	$Z_{под} = \frac{\sum_{t=1}^n Zi}{Ч_{пр}}$ $\sum Zi$ – сумма затрат на подбор персонала за период; $Ч_{пр}$ – число принятых работников за период.	Относительный показатель, характеризующей затраты на подбор одного кандидата.
Выполнение плана по освоению бюджета (ВП)	$ВП = \frac{\sum ФЗ}{\sum ЗЗ} * 100\%$ $\sum ФЗ$ – сумма фактических затрат на подбор персонала за отчетный период; $\sum ЗЗ$ – сумма запланированных затрат на подбор персонала за отчетный период.	Если показатель больше 100%, то бюджет на подбор персонала превышен. Если показатель меньше 100%, то бюджет на подбор персонала не освоен.
Стоимость закрытия вакансии одной категории сотрудников	$\text{Стоимость закрытия вакансии} = \frac{К_{пр}}{\sum Зс} * 100\%$ $К_{пр}$ – количество принятых на работу за отчетный период; $\sum Зс$ – общая сумма затрат на всех принятых сотрудников за отчетный период.	Анализ этого показателя помогает определить отдачу (окупаемость расходов) в рекрутменте.
Среднее количество дней от первого контакта с кандидатом до его найма (T_n)	$T_n = T_n - T_k$ T_n – дата найма кандидата T_k – дата первого контакта	Данный показатель измеряет время, необходимое для того, чтобы кандидат прошел процесс подбора компании.
Среднее количество дней от открытия вакансии до найма кандидата (T_f)	$T_f = T_n - T_o$ T_n – дата найма кандидата T_o – дата открытия вакансии	Данный показатель измеряет весь период времени, необходимый для закрытия вакансии.
Оборот персонала по приему ($П_{тп}$)	$П_{тп} = \frac{К_{пи}}{К_{пр}} * 100\%$ $К_{пи}$ – количество сотрудников, успешно прошедших испытательный срок за отчетный период; $К_{пр}$ – общее количество принятых в компанию сотрудников за отчетный период.	Данный показатель позволяет определить удельный вес прошедших испытательный срок в общем по приему персонала.
Коэффициент закрытия вакансий ($П_{зв}$)	$П_{зв} = \frac{К_{зв}}{В_r} * 100\%$ $К_{зв}$ – количество закрытых вакансий за отчетный период; $В_r$ – общее количество вакансий, находящихся в работе (поступивших в работу за отчетный период).	Данный показатель позволяет оценивать производительность труда специалистов по подбору, а также планировать их нагрузку, оценивать эффективность процесс рекрутмента, проверять соблюдение плана по закрытию вакансий.
Время закрытия вакансии ($В_{рв}$)	$В_{рв} = \frac{К_d}{К_{зв}} * 100\%$ $К_d$ – количество дней работы над всеми имеющимися вакансиями за отчетный период; $К_{зв}$ – общее количество закрытых вакансий за отчетный период.	Данный показатель отражает среднее количество дней, которое необходимо для закрытия вакансии.

Индекс привлечения	Индекс привлечения = $\frac{K_{пр}}{C_{рч}} * 100\%$, $K_{пр}$ – кол-во принятых сотрудников за отчетный период; $C_{рч}$ – средняя численность персонала компании за отчетный период.	Данный показатель позволяет оценить интенсивность деятельности при рекрутменте персонала и показывает соотношение между привлечением новых сотрудников и затратами компании.
Индекс замен	Индекс замен = $\frac{K_{сп}}{K_{пр}} * 100\%$, $K_{сп}$ – количество сотрудников, принятых на существующие позиции за отчетный период; $K_{пр}$ – общее количество сотрудников, принятых на все вакансии за отчетный период.	Индекс замен помогает анализировать количество привлеченных специалистов для замены уволившихся или вышедших на пенсию сотрудников. Данный показатель может косвенно выявить проблему высокого уровня текучести персонала в компании.
Индекс дополнительного привлечения	Индекс доп. привлечения = $\frac{K_{пн}}{K_{пр}} * 100\%$, $K_{пн}$ – количество сотрудников, принятых на новые вакансии за отчетный период; $K_{пр}$ – общее количество сотрудников, принятых на все вакансии за отчетный период.	Обратный показатель к индексу замен. Индекс дополнительного привлечения интересен с точки зрения учета количества новых вакансий.
Индекс принятых кандидатами предложений о работе	Индекс принятых предложений о работе = $\frac{K_{сп}}{K_{пп}} * 100\%$, $K_{сп}$ – количество сделанных предложений о работе за отчетный период; $K_{пп}$ – общее количество принятых предложений о работе за отчетный период.	Этот индекс показывает привлекательность компании для соискателей на рынке труда. Низкий показатель может также указывать на проблемы с потенциальной компенсацией.
Конкурс на место среди внешних кандидатов, чел./место (K_v)	$K_v = \frac{K_k}{V_p}$, K_k – количество кандидатов; V_p – общее количество вакансий, находящихся в работе (поступивших в работу за отчетный период).	Показатель характеризует привлекательность компании для соискателей как работодателя. Низкое значение показателя может сигнализировать о проблемах с брендом работодателя и позиционированием компании на рынке труда. Высокое значение показателя свидетельствует о желании кандидатов работать в компании.
Процент вакансий, заполненных внешними кандидатами (от общего числа вакансий) ($Z_{вк}$)	$Z_{вк} = \frac{K_{вк}}{K_{зв}} * 100\%$, $K_{вк}$ – количество вакансий, закрытых внешними кандидатами; $K_{зв}$ – общее количество закрытых вакансий за отчетный период.	В зависимости от задачи, поставленной перед рекрутером, показатель свидетельствует о степени работы рекрутера над вакансией (преобладание внешних или внутренних источников привлечения кандидатов).
Процент вакансий, заполненных внутренними кандидатами (от общего числа вакансий) ($Z_{внк}$)	$Z_{внк} = \frac{K_{внк}}{K_{зв}} * 100\%$, $K_{внк}$ – количество вакансий, закрытых внутренними кандидатами; $K_{зв}$ – общее количество закрытых вакансий за отчетный период	Обратный показатель к показателю «процент вакансий, заполненных внешними кандидатами». Данный показатель дает представление о ротации персонала в компании.
Индекс времени работы над вакансией	Индекс времени работы над вакансией = $\frac{K_{пр}}{K_d} * 100\%$, $K_{пр}$ – общее количество принятых кандидатов за отчетный период; K_d – количество дней работы над всеми	Данный показатель позволяет планировать человеческие ресурсы отдела подбора в зависимости от ресурсного плана по вакансиям и оценивать работу самих рекрутеров.

Коэффициента самостоятельного рекрутмента (K_{cp})	имеющимися вакансиями за отчетный период. $K_{cp} = \frac{B_c}{B_z} * 100\%$ B_c — количество вакансий, закрытых собственными силами за отчетный период; B_z — общее количество закрытых за отчетный период вакансий.	Коэффициент больше 50 процентов, означает что большинство вакансий закрывается собственными силами.
--	---	---

*Составлено по: 1) Комлев В. А., Носов А. Л. Комплексный анализ основных показателей эффективности подбора сотрудников // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2016. № 1 (январь). С. 21–25. 2) Трофимова С. KPI для рекрутера // Кадровое дело. 2007. № 9. С. 68-72. 3) Трофимова С. KPI для рекрутера (продолжение) // Кадровое дело. 2007. № 10. С. 69-74. 4) Van Vulpen E. 19 Recruiting Metrics You Should Know About. URL: <https://www.analyticsinhr.com/blog/recruiting-metrics/> (Дата обращения: 10.12.2019). 5) Шесть KPI для оценки эффективности рекрутера. URL: <https://www.hr-director.ru/article/63648-pril-3-12-m4-6-kpi-rekrutera> (Дата обращения: 10.12.2019).

Социальная эффективность рекрутмента персонала характеризуется степенью реализации ожиданий, потребностей и интересов сотрудников, соискателей и специалистов по подбору персонала. К основным показателям относятся:

- индекс удовлетворенности нового сотрудника работой (соответствие ожиданий кандидата реальным условиям работы в компании);
- индекс удовлетворенности внутреннего заказчика, который запрашивал подбор (соответствие ожиданий внутреннего заказчика реально оказанной услуге по рекрутменту персонала);
- индекс удовлетворенности специалистов по подбору работой с цифровым инструментом/ технологией;
- показатель готовности специалистов по подбору рекомендовать цифровой инструмент/ технологию «коллегам по цеху».

К показателям результативности рекрутмента персонала можно отнести также показатели качества подбора персонала, демонстрирующие, насколько отобранные и принятые кандидаты соответствуют требованиям и профилю должности:

- продуктивность новых сотрудников – отношение новых работников, достигающих основные KPI, к количеству всех недавно трудоустроенных.
- текучесть персонала по приему ($\Pi_{тп}$):

$$\Pi_{тп} = \frac{K_{пи}}{K_{пр}} * 100\%$$

где:

$K_{пи}$ – количество сотрудников, успешно прошедших испытательный срок за отчетный период;

$K_{пр}$ – среднесписочное количество принятых в компанию сотрудников за отчетный период.

- текучесть новичков, проработавших в компании не больше года (показатель удержания кандидатов);

- текучесть постоянных сотрудников:

$$\text{Тек} = \frac{K_{ув}}{Срч} * 100\%,$$

где:

$K_{ув}$ — количество уволенных сотрудников по субъективным причинам;

$Срч$ — средняя численность персонала за отчетный период.

Если показатели результативности рекрутмента персонала приобретают низкое значение, то это может быть связано с несколькими причинами.⁹⁵

- 1) Невалидность профиля должности: ставятся под сомнение результаты рекрутмента персонала.
- 2) Ненадежность используемых инструментов отбора персонала, означающая, что применяемые методы не позволяют оценить интересующие характеристики.
- 3) Недостоверность результатов оценки кандидатов, связанная с нарушениями процедуры отбора или обработки результатов оценки кандидатов.

Таким образом, для управления процессом рекрутмента персонала и его оптимизации необходимо использовать как показатели эффективности, так и показатели результативности рекрутмента персонала. Данные показатели являются взаимосвязанными и взаимодополняющими. Так, экономическая эффективность может повышаться за счет экономии средств на рекрутмент персонала, но это приведет к снижению результативности рекрутмента персонала в будущих периодах. Низкая результативность рекрутмента персонала может свидетельствовать как о неоправданных издержках, так и о проблемах организации процесса рекрутмента персонала.

⁹⁵ Багракова А.А. Внутренний рекрутинг: этапы процесса и оценка его эффективности // Управление развитием персонала. 2007. №4. С.295.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЦИФРОВОЙ ТЕХНОЛОГИИ РЕКРУТМЕНТА ПЕРСОНАЛА В ООО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-ЦЕНТР»

3.1 Характеристика рекрутмента персонала ООО «Газпромнефть-Центр» как объекта исследования

ООО «Газпромнефть-Центр» является одним из дочерних обществ ПАО «Газпром нефть». ПАО «Газпромнефть» – вертикально-интегрированная нефтяная компания, основные виды деятельности которой являются разведка и разработка месторождений нефти и газа, нефтепереработка, а также производство и сбыт нефтепродуктов.⁹⁶ В структуру ПАО «Газпром нефть» входят более 70 нефтедобывающих, нефтеперерабатывающих и сбытовых российских предприятий, а также предприятия стран ближнего и дальнего зарубежья. Наряду с другими четырнадцатью дочерними обществами ООО «Газпромнефть-Центр» входит в Дирекцию региональных продаж (ДРП).

В свою очередь «Газпромнефть-Центр» является управляющей компанией для дочерних обществ «ГПН-Сибирь», «ГПН-Урал» и «ГПН-Северо-Запад». Каждое дочернее общество является отдельным юридическим лицом, но все они связаны единой цепью реализации топлива.

ООО «Газпромнефть-Центр» – самое крупное сбытовое предприятие компании «Газпром нефть», специализирующееся на реализации нефтепродуктов и сопутствующих товаров. С 2001 года «Газпромнефть-Центр» предоставляет свои услуги посредством создания сети автозаправочных станций в 44 регионах России. Основной вид деятельности компании заключается в торговле розничным моторным топливом в специализированных магазинах. Помимо реализации нефтепродуктов компания также занимается продажей сопутствующих товаров через сеть магазинов на АЗС.

По данным информационно-аналитического агентства «SPARK», выручка компании по обычным видам деятельности по итогам 2017 года составила 342 600 110 рублей, причем прирост по сравнению с концом 2016 года составил лишь 18,91%. Стоит отметить, что в 2016 году рост выручки составил 101,77%. Это говорит о том, что компания постепенно наращивала объемы выручки, оттолкнувшись от низких показателей выручки в 2014 году (1 683 813 000 руб.). Таким образом, ООО «Газпромнефть-Центр» за период 2014-2017 гг.

⁹⁶ URL: <https://www.gazprom-neft.ru/company/at-a-glance/> (Дата обращения: 01.03.2020)

наращивала объемы выручки по обычным видам деятельности, однако в 2017 году компания терпела убытки.

Стратегия развития бизнеса компании «Газпромнефть-Центр» направлена на увеличение эффективности работы каждой АЗС, что включает в себя диверсификацию моделей управления АЗС, внедрение узконаправленных форматов станций и цифровизацию клиентского опыта. ООО «Газпромнефть-Центр» ориентировано на реконструкцию и строительство АЗС, в том числе на увеличение числа автоматических безоperatorных станций (ААЗС), превращение станций в автозаправочные комплексы, реализующие все виды бензина и сжиженный углеводородный газ. В мае 2008 года ООО «Газпромнефть-Центр» приобрело свое нынешнее наименование и начало работу по приведению эксплуатируемых АЗС к новому бренду.⁹⁷

Диверсификация моделей управления АЗС заключается в расширении партнерской модели управления, которая подразумевает уход от операционного управления бизнесом и предоставление управления АЗС профессиональным ритейлерам. В партнерском договоре компания «Газпромнефть-Центр» обязывает партнеров использовать установленные в компании политики управления персоналом, безопасности и охраны труда, а также поддерживать высокое качество обслуживания клиентов.

Кадровая стратегия и кадровая политика ООО «Газпромнефть-Центр» неразрывно связаны со стратегией развития бизнеса, которая заключается в комплексной автоматизации и переходе к партнерским моделям управления АЗС. Передавая управление автозаправочной станции партнеру, ООО «Газпромнефть-Центр» уменьшает количество сотрудников в штате: теперь линейный персонал закрепляется за компанией партнера, и именно он несет дальнейшую ответственность за линейных сотрудников. Соответственно, наблюдается снижающаяся потребность компании «Газпромнефть-Центр» в линейном персонале на АЗС.

Подобная стратегия продиктована во многом факторами внутренней среды: невозможностью полностью перевести продажу розничной сети в онлайн-режим и избежать издержек на содержание АЗС, и вместе с тем необходимостью оптимизации затрат на поддержание розничной сети. Переходя к партнерским моделям управления АЗС, компания продолжает генерировать прибыль, но уже от комиссионных взносов, не тратя ресурсы на содержание розничной сети, выплаты социальных взносов на персонал и т. д.

Кадровая стратегия относительно административно-управленческого персонала также заключается в оптимизации численности персонала через цифровизацию направлений по работе с персоналом: внедрение тайм-бука для управления и учета рабочего времени

⁹⁷ Книга Нефти: Газпромнефть-Центр. URL: <http://kniganefiti.ru/company.asp?company=908> (Дата обращения: 01.03.2020)

персонала, переход к онлайн-обучению вместо очного обучения в Учебных центрах, использование цифровых технологий подбора персонала и т. д. Поэтому кадровой стратегией и политикой работы с персоналом в компании «Газпромнефть-Центр» является оптимизация численности персонала и постепенное сокращение сотрудников. Так, за один год с 2018 г. по 2019 г. численность персонала ООО «Газпромнефть-Центр» сократилась с 9 786 человек до 8 700 человек. В 2019 году численность персонала ООО «Газпромнефть-Центр» составляла 8 700 человек, из которых 6 700 человек – это линейный персонал: управляющие АЗС, их заместители, наполнители баллонов и операторы-кассиры АЗС, а 2 000 человек – административно-управленческий персонал. Заправщики являются сотрудниками сторонней организации.

Организационная структура ООО «Газпромнефть-Центр» представляет собой линейно-функциональную структуру (рис. 3.1). На данный момент ООО «Газпромнефть-Центр» возглавляет генеральный директор Олег Кузьменков, у которого в подчинении находятся заместители по коммерции, по операционной части и другие.

Выделено два больших функциональных блока: коммерческий и операционный. В коммерческом блоке аккумулированы функции, связанные с генерацией прибыли компании, а в операционном – функции, обслуживающие бизнес. Ко вторым, помимо прочего, относятся финансовый, правовой отделы, отдел маркетинга и отдел по управлению персоналом. Управление по работе с персоналом подчиняется напрямую генеральному директору. В 2019 году численность данного подразделения компании составляла 141 человек.

В Управлении представлено три направления, а именно направление подбора и адаптации персонала, направление обучения и развития и отдел мотивации. Каждое направление возглавляет руководитель направления, в подчинении которого находятся специалисты по соответствующим функциям. В 2019 году в направлении подбора и адаптации персонала работали один руководитель, 21 рекрутер и 3 специалиста (2 специалиста по развитию имиджа работодателя и 1 главный специалист).

При работе над конкретными проектами создаются проектные группы, состоящие из специалистов разных направлений. Иными словами, внутри линейно-функциональной структуры по мере возникновения временных проектов создаются матричные структуры. Таким образом, компания предпринимает попытки адаптироваться под современные модели управления.

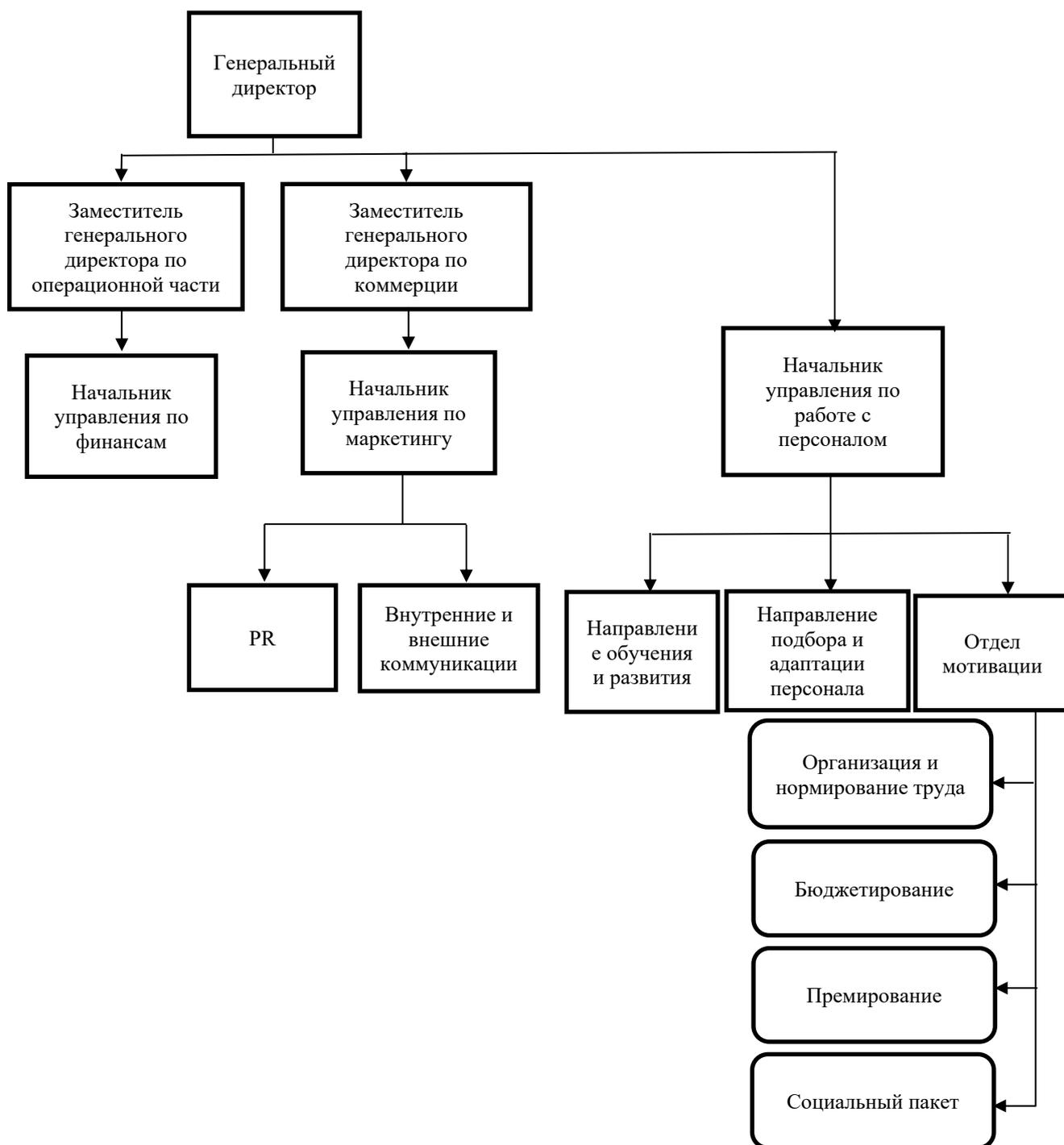


Рис. 3.1. Организационная структура ООО «Газпромнефть-Центр»

Составлено автором по результатам интервью с руководителем направления подбора и адаптации персонала ООО «Газпромнефть-Центр»

Система рекрутмента персонала компании «Газпром нефть» разделена на два направления: подбор административно-управленческого персонала (то есть сотрудников офиса) и подбор линейного персонала на АЗС. Обеспечением дочерних обществ «ГПН-Терминал», «ГПН-Лаборатория», «ГПН-Центр» и других компаний административно-управленческим персоналом занимается Межрегиональный рекрутинговый центр. Обеспечением сети АЗС в России линейным и руководящим персоналом занимается

направление подбора и адаптации персонала ООО «Газпромнефть-Центр, а именно специалисты по подбору линейного персонала.

На данный момент специалисты направления подбора и адаптации персонала ООО «Газпромнефть-Центр» работают по 16 макро-отделениям, которые разделены на три кластера. Первый кластер – Северо-Западный. Он обеспечивает сеть АЗС линейным персоналом в Ярославле, Санкт-Петербурге, Москве и Московской области, Нижнем Новгороде, Краснодаре. Второй кластер Урал включает такие регионы, как Екатеринбург, Тюмень, Челябинск, Сургут, Свердловская область. Третий кластер – Новосибирск. Он обеспечивает персоналом АЗС в Новосибирске, Красноярске, Омске, Кемерово и Барнауле и др. Стоит отметить, что рекрутмент персонала по ряду регионов может осуществляться специалистами из разных кластеров (например, подбором персонала в Ярославской области занимаются специалисты из первого и второго кластеров).

На 2020 год рекрутментом персонала на АЗС занимается 19 специалистов по подбору линейного персонала (2 штатные единицы свободны). Данные по количеству специалистов по подбору в сравнении 2018 г. и 2019 г. представлены в Приложении 4. В зависимости от объема подбора, количества штатных единиц в регионе за отделением может быть закреплен один или два специалиста по подбору персонала.

Специалисты по подбору персонала работают со следующими вакансиями: управляющий АЗС, заместитель управляющего, оператор-кассир АЗС, наполнитель баллонов. Стоит отметить, что наличие должности заместителя управляющего зависит от размеров АЗС: на не крупноформатных станциях такой должности нет.

Основные этапы процесса рекрутмента линейного персонала представлены на рис. 3.2.

Процесс рекрутмента линейного персонала начинается с получения специалистом по подбору заявки на вакантную должность от управляющего АЗС. В данной заявке указываются количество открытых позиций, требования к сотруднику, устанавливается уровень заработной платы и определяется место (адрес) работы. Стоит отметить, что заявка от управляющего поступает в стандартизированной форме «Excel» и сразу же обрабатывается специалистом по подбору. Как отметили специалисты по подбору персонала, бывают ситуации, когда управляющий АЗС направляет заявку позднее, чем того требуют правила (например, уже после увольнения сотрудника), в связи с чем процесс рекрутмента затягивается.



Рис. 3.2. Процесс рекрутмента линейного персонала ООО «Газпромнефть-Центр»
Составлено автором на основе данных, полученных включенным наблюдением.

После получения заявки на подбор специалист размещает объявление о вакансии в открытых источниках. Единый для всех регионов макет вакансии был разработан совместно с копирайтерами и специалистами отдела маркетинга, поэтому нет необходимости тратить

время на описание вакансии каждый раз при возникновении новой позиции. Источниками привлечения кандидатов выступают работные сайты («hh.ru», «rabota.ru», «superjob.ru», «zarplata.ru» и др.), официальный карьерный сайт компании, расклейка и реклама на столбах, баннерах, центры занятости населения, объявления в газетах, социальных сетях и реферальный рекрутмент «Приведи друга».

Выбор того или иного источника осуществляется в зависимости от региона закрытия вакансии. В крупных городах и населенных пунктах наиболее эффективным источником подбора являются известные работные сайты. В небольших городах в отдаленных частях России наиболее эффективными источниками привлечения кандидатов являются обращение в службу занятости города и объявления в местных газетах. В небольших населенных пунктах также хорошо работает реферальный рекрутмент – акция «Приведи друга»: если оператор АЗС или управляющий помог в закрытии вакансии, рассказав о вакансии своему знакомому, то он вознаграждается премией. Как результат данной акции – закрытая вакансия и повышение лояльности сотрудников.

В 2020 году поиск кандидатов осуществляется через онлайн источники (работные сайты и социальные сети). Офлайн источники, такие как листовки, расклейки, объявления в газетах, применяются только в критических случаях при получении дополнительного согласования.

В течение рабочего дня специалист по подбору персонала обрабатывает приблизительно 100 резюме, найденных в различных источниках. Из рассмотренных резюме приблизительно 80 человек соответствует требованиям: нет медицинских противопоказаний и есть согласие работать в ночное время. Осложняется отбор релевантных резюме тем, что на разных платформах по-разному настраивается фильтрация кандидатов, резюме кандидатов могут дублироваться, быть неактуальными и т. д.

После поиска резюме и сбора откликов из различных источников специалист по подбору проводит первичное телефонное интервью с соискателями по разработанному скрипту. Он должен выяснить, нет ли у соискателя медицинских противопоказаний, есть ли у него опыт работы в торговле и с кассовым аппаратом. Кроме того, компании важно, чтобы кандидат отвечал определенным внешним стандартам: внешний вид соискателя должен быть приятным и не отталкивающим, поскольку операторы-кассиры АЗС – лицо компании «Газпромнефть-Центр». Специалист по подбору персонала рассказывает кандидату об условиях работы, должностных обязанностях, также выясняет опыт предыдущего места работы, причину смены места работы и уровень заинтересованности в позиции оператора-

кассира на АЗС. Релевантный соискатель должен быть готов работать на высоте и в ночное время суток. Профиль кандидата может немного меняться в зависимости от формата АЗС.

Соотношение исходящих и входящих звонков в течение рабочего дня зависит от региона, но в целом преобладают исходящие звонки. Рассчитано, что необходимо совершать 40 результативных звонков (кандидат готов и способен устроиться на работу) в течение дня, чтобы трудоустроить кандидатов в нужном количестве на автозаправочную станцию. Наиболее частыми причинами отказа кандидату на этапе телефонного интервью являются: проблемы со здоровьем, возраст и гражданство. Со стороны соискателей чаще всего встречаются следующие причины отказа: не интересна работа на АЗС, не устраивает график работы и т. д.⁹⁸ Телефонное интервью проводится с каждым соискателем, то есть обрабатывается весь входящий поток, а также осуществляется исходящий поиск. Рассчитано, что телефонное интервью с кандидатом в среднем длится 7-10 минут.

По окончании успешного телефонного интервью назначается дата собеседования кандидата с управляющим на АЗС. Дата собеседования согласуется с управляющим через систему «Outlook»: назначается встреча в календаре. Существуют заранее обговоренные с управляющими интервалы для проведения собеседований; если управляющий по какой-то причине не может провести назначенное собеседование, то он должен предупредить об этом специалиста по подбору персонала.

На собеседовании управляющий должен ознакомить кандидата с бизнес-процессами АЗС, провести небольшую экскурсию по АЗС, более подробно узнать о предыдущем месте работы кандидата, опыте работы с кассой и т. д. Также управляющий оценивает внешние данные кандидата. По результатам проведенного собеседования управляющий АЗС направляет специалисту по подбору обратную связь по каждому кандидату. Норма предоставления обратной связи по кандидату – до конца рабочего дня, в который было проведено собеседование. Обратная связь предоставляется в сжатом виде: указывается, согласован соискатель или не согласован, причина несогласования кандидата, также прилагается заполненная кандидатом анкета.

В компании работают над упрощением этапа отбора кандидатов. Ранее помимо телефонного интервью и собеседования с управляющим АЗС были очные групповые интервью со специалистом по подбору, на которых кандидаты решали кейсы и выполняли задания с целью выявления необходимых компетенций. Однако в настоящее время от группового интервью отказались.

⁹⁸ Годовой отчет по результатам рекрутмента персонала за 2019 год.

На следующем этапе рекрутмента специалист по подбору собирает от управляющих АЗС анкеты согласованных кандидатов и направляет их на рассмотрение в службу безопасности. После согласования со службой безопасности специалист по подбору персонала направляет кандидата на медицинский осмотр и оформление медицинской книжки. И после успешного прохождения медицинского осмотра с кандидатом заключают трудовой договор.

Трудоустроенные кандидаты проходят обучение по профессии оператора заправочных станций 3-го разряда. Система обучения состоит из:

- обучения в Учебном центре региона – 6 дней;
- стажировки с наставником на АЗС в течение 5 смен;
- стажировки с управляющим на АЗС в течение 7 смен;
- сдачи квалификационного экзамена на получение профессии оператор АЗС 3-го разряда;
- сдачи экзамена по охране труда, пожарной и промышленной безопасности.

Однако направление новых сотрудников и организация обучения не входит в функционал специалиста по подбору персонала, этим занимаются специалисты направления обучения и развития персонала.

Специалисты по подбору персонала заполняют отчетность в файле «Excel»: еженедельно предоставляется отчет по количеству поступивших в работу заявок и по количеству закрытых вакансий. Аналитикой эффективности рекрутмента персонала занимается главный специалист, аналитикой эффективности источников привлечения и обработки потока – специалист по работе с имиджем работодателя. Большинство данных для аналитики вышеназванные специалисты получают напрямую из «Skillaz», не собирая данные от рекрутеров.

Специалисты по подбору персонала в своей деятельности ориентируются на установленные показатели результативности. С начала 2019 года произошло разделение специалистов по подбору персонала на рекрутеров и ресечеров. Основная задача ресечеров – это пригласить как можно большее количество релевантных кандидатов на собеседование на АЗС. Дальнейшую коммуникацию с кандидатами ресечеры не осуществляют. Основная задача рекрутеров состоит в том, чтобы довести как можно большее количество релевантных кандидатов до трудоустройства, то есть они поддерживают коммуникацию с кандидатами после пройденного собеседования на АЗС, а также взаимодействуют с управляющими, службой безопасности, медицинскими центрами и отделом кадров.

Ключевым показателем результативности ресечеров является количество приглашенных кандидатов на собеседование в день. Показатель результативности работы рекрутера – перевод кандидата из одного статуса в другой в течение одного рабочего дня. Установлено, что в течение рабочей недели рекрутер должен направлять на трудоустройство 5 кандидатов. Соответственно, в месяц должно быть закрыто не менее 20 вакансий. Стоит заметить, что цифры могут варьироваться в зависимости от того, сколько заявок в работе у рекрутера на текущий момент.

Норма времени закрытия вакансии составляет 14 дней: 3 дня на поиск кандидата, 5 дней на проверку службой безопасности и 5 дней на медицинский осмотр, 1 день остается резервным для учета форс-мажорных ситуаций.

Показатель качества подбора – 85% трудоустроенных должны отработать испытательный срок 3 месяца. Иными словами, качество подбора определяется текучестью персонала во время испытательного срока. Ключевым показателем результативности рекрутмента персонала является укомплектованность штата по 16 регионам, изменение этого показателя отслеживается еженедельно.

Итак, Управление по работе с персоналом ООО «Газпромнефть-Центр» обеспечивает сеть АЗС «Газпром нефть» сотрудниками на должности оператора-кассира, наполнителя баллонов, управляющего АЗС и заместителя управляющего. На данный момент компания поддерживает стратегию холдинга по сокращению штатного персонала, заключая агентские соглашения с индивидуальными предпринимателями (ИП) и переводя АЗС в ведение ИП. Вместе с тем происходит перевод АЗС на работу смешанного типа, увеличение числа автоматических безоператорных станций и внедрение системы отслеживания занятости персонала в течение рабочего дня («time-book»).

Проанализировав систему рекрутмента линейного персонала в компании, можно выделить следующие проблемы. Осуществляя поиск персонала, специалисты по подбору используют разные работные сайты. Следовательно, тратят время на настройку фильтрации резюме кандидатов, просмотр и удаление повторяющихся резюме. Поскольку специалисты по подбору персонала звонят всем кандидатам с подходящими резюме, тратится много времени на проведение собеседования с нецелевыми соискателями, что затягивает процесс закрытия вакансии.

Поскольку в процессе рекрутмента линейного персонала выполняются стандартизированные операции, имеется возможность перевести эти операции в цифровую среду и автоматизировать. Руководством компании было принято решение о внедрении цифровой технологии «Skillaz», которая способна оптимизировать процесс рекрутмента

персонала: снять с рекрутера выполнение повторяющихся операций, расширить воронку резюме, привлечь дополнительные источники поиска, повысить качество соискателей благодаря автоматизации процесса оценки кандидатов, автоматически формировать базу кандидатов, проводить аналитику по результатам рекрутмента персонала.

3.2 Внедрение цифровой технологии в рекрутмент персонала ООО «Газпромнефть-Центр»

ООО «Газпромнефть-Центр» ориентируется на разрешение возникающих в процессе рекрутмента линейного персонала проблем, что подтверждается решением о внедрении цифровой технологии в процесс поиска и подбора линейного персонала. Так, в 2017 году компанией было принято решение внедрить «Skillaz» в систему рекрутмента линейного персонала.

Российская компания «Skillaz» разработала облачную технологию рекрутмента персонала, помогающую HR-специалистам с поиском и оценкой кандидатов на предмет их соответствия требованиям организации, а также последующей аналитикой рекрутмента персонала на базе машинного обучения. С помощью данной технологии можно осуществлять автоматический поиск кандидатов, рассылать им приглашения, использовать различные форматы предварительной оценки соискателя в онлайн-режиме (опросники, тесты, кейсы, элементы геймификации).

Поиск кандидатов и первичная коммуникация с ними может осуществляться ботом. Для поиска используются такие источники, как социальные сети и работные сайты. Также система может встраиваться в корпоративный сайт компании в качестве плагина.

Для приглашения на этап отбора могут быть использованы разные способы коммуникации: автоматический звонок, SMS-информирование, письмо на электронную почту, сообщения в социальных сетях и мессенджерах. При необходимости работодатель имеет возможность запросить от кандидата короткие видео- и аудио-интервью.⁹⁹ Таким образом, в «Skillaz» входят различные модули: сорсинг резюме, ATS-система, видеоинтервью, опросы и тесты, оценка и проверка кандидатов, аналитика подбора (рис.3.3). Клиенты самостоятельно выбирают те функции, которые им требуются.

Кроме того, облачная технология «Skillaz» прошла проверку на соответствие требованиям ФСТЭК России, что подтверждает ответственность и компетентность компании в области защиты персональных данных.

⁹⁹ Крылов А. От первого лица: основатель сервиса «Skillaz» о «рекрутматах» и роботах для подбора персонала в России. URL: <https://hbr-russia.ru/innovatsii/startapy/a21891> (Дата обращения: 15.03.2020)



Рис. 3.3. Возможности «Skillaz» по автоматизации рекрутмента персонала
Составлено автором по: URL: <https://skillaz.ru/> (Дата обращения: 26.10.2018)

В облачной технологии «Skillaz» заложена возможность интеграции с работными сайтами для автопоиска и импорта резюме в базу, интеграции с социальными сетями, системами онлайн оценки, а также другими HRM-системами: SAP, IBM, Oracle и др. (рис. 3.4).

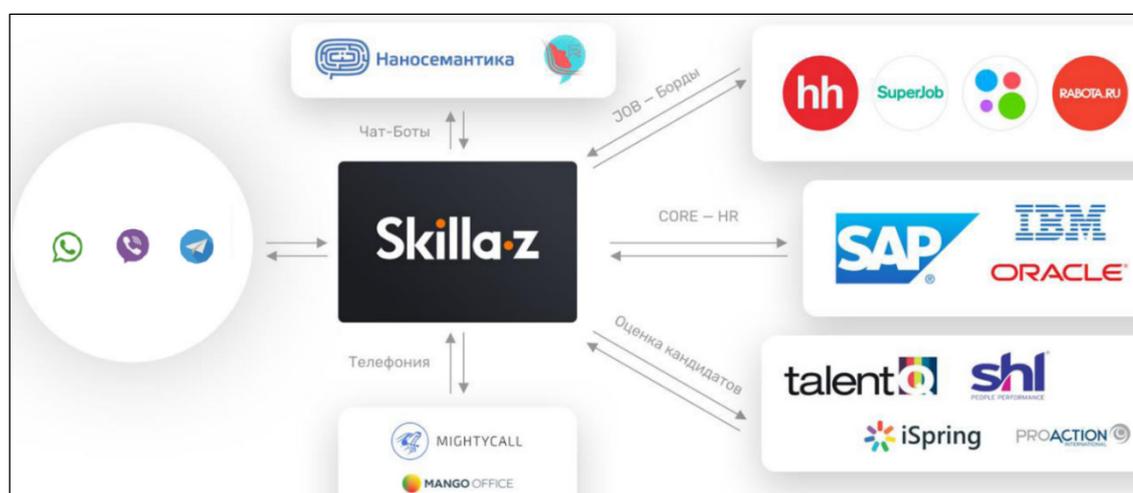


Рис. 3.4. Модули системы «Skillaz»

Источник: Третьяков Я. Skillaz: сделаем рекрутмент снова великим. В кн.: международный саммит HR Digital: материалы, Москва, 2019.

При выборе системы для автоматизации рекрутмента персонала компания «Газпромнефть-Центр» руководствовалась следующими критериями:

- соответствие системы требованиям с точки зрения функционала рекрутмента;
- возможность доработки системы под требования заказчика;

- соблюдение требований службы безопасности компании;
- соответствие ограничениям бюджета;
- облачная платформа (без установки ПО на внутренних серверах).

В качестве возможных систем рассматривались «Хантфлоу», «Potok», «FriendWork Recruiter», «E-staff», «Experium», «SAP SuccessFactors». Финалистами были «Experium» и «Skillaz», но выбор был сделан в пользу «Skillaz» именно из-за облачной технологии и готовности к изменениям под запросы компании. Кроме того, при выборе было важно, чтобы система позволяла полностью воспроизвести процесс массового рекрутмента компании, то есть возможность занести большое количество вакансий одновременно в единую систему, отразить все этапы работы с кандидатом, возможные коммуникации с ним.

Задачи, которые компания «Газпромнефть-Центр» хотела решить с помощью внедрения «Skillaz»:

- увеличение объемов обработки потока кандидатов;
- создание единой базы кандидатов;
- оптимизация затрат на подбор персонала;
- выход на норму закрытия вакансии – не более 14 дней.

До внедрения «Skillaz» в процесс линейного рекрутмента персонала в компании не было единой базы кандидатов: каждый специалист по подбору персонала вел отчетность в любой удобной для него форме (бумажной, таблица «Excel», иногда без отчетности). Данных по процессингу кандидатов не было. Формирование кадрового резерва также происходило в программе «Excel» в ручном формате. Следовательно, отсутствовала база данных и прозрачная аналитика по регионам. Срок работы с вакансией в сложных регионах мог занимать до 45 календарных дней. Основными каналами привлечения кандидатов выступали единая телефонная линия, рабочие сайты и корпоративный почтовый ящик.

Итак, принимая решение о внедрении «Skillaz», компания ориентировалась на достижение следующих целей:

1. Повышение количества и качества полученных резюме кандидатов.
2. Оптимизация работы рекрутера, в т. ч. уход от работы с нецелевыми кандидатами.
3. Автоматическое формирование кадрового резерва в единой базе данных.
4. Получение доступной и прозрачной аналитики по всем регионам.
5. Генерация дополнительного потока мотивированных кандидатов из дополнительных источников, в т. ч. через таргетированную рекламу.

Целью внедрения «Skillaz» было не столько снижение финансовых затрат на подбор линейного персонала, сколько повышение качества соискателей, расширение воронки подбора и оптимизация работы специалистов по подбору персонала.

Для апробации новой технологии перед ее внедрением в систему рекрутмента ООО «Газпромнефть-Центр» было принято решение о запуске пилотного проекта на базе двух городов с перспективами дальнейшего внедрения «Skillaz» в остальных городах работы компании. Пилотный проект был проведен в г. Краснодар и г. Подольск с целью закрыть две вакантные позиции оператора-кассира АЗС.

Задачи пилотного проекта заключались в:

- оценке удобства инструмента с точки зрения пользователей;
- оценке эффективности инструмента в части автоматизации поиска кандидатов на рабочих сайтах; использования онлайн опросника при предварительной оценке кандидатов;
- оценке возможностей формирования базы кандидатов, мониторинга процесса подбора.

Пользователями «Skillaz» стали два специалиста по подбору отделений г. Краснодар и Московской области. В качестве источников поиска использовались только два рабочих сайта: «hh.ru» и «superjob.ru».

В ходе пилотного проекта специалисты по подбору использовали ряд инструментов, которые необходимо было апробировать в первую очередь, поскольку от успешности их внедрения зависел успех всего проекта. Среди таких инструментов были выбраны следующие:

1. Автоматизированный сбор откликов целевых кандидатов в «витрину» программы.
2. Автоматизированный поиск кандидатов по заданным параметрам.
3. Автоматизированное приглашение на прохождение онлайн-опроса.
4. Предварительная презентация компании и вакансии (landing).
5. Автоматизированное получение результатов прохождения онлайн-опроса.
6. Автоматизированное приглашение кандидатов на собеседование.

Пилотный проект показал следующие результаты. В городе Подольск с использованием «Skillaz» было обработано 536 резюме кандидатов, при этом 42 успешно прошли дистанционное тестирование (онлайн-опрос). Далее было проведено 30 телефонных интервью с целевыми соискателями и назначено 15 собеседований, в то время как без «Skillaz» было проведено 9 интервью и на стадии собеседования осталось 3 человека. С

использованием «Skillaz» были трудоустроены 3 кандидата, без «Skillaz» не была закрыта ни одна вакансия. Если анализировать указанные показатели в процентном соотношении, то данные таковы: при использовании «Skillaz» до этапа собеседования было доведено 50% кандидатов, при этом 20% трудоустроено. Без использования «Skillaz» рекрутер назначил собеседования для 18% соискателей от общего числа телефонных интервью, трудоустроено 0% кандидатов (Приложение 5). По итогам использования «Skillaz» вакантная позиция была закрыта в течение двух недель, был сформирован кадровый резерв кандидатов, данные которых были сохранены в единой базе. Повысилось качество воронки кандидатов благодаря внедрению дистанционного анкетирования, а также сократились сроки работы с вакансией.

Что касается пилотного проекта в Краснодаре, то технология «Skillaz» позволила обработать 4034 резюме кандидатов на вакансию оператор-кассир АЗС (45 кандидатов без «Skillaz»), 304 кандидата прошли дистанционное тестирование. По результатам отбора было проведено 69 телефонных интервью с успешными соискателями и назначено 5 собеседований на АЗС (без использования «Skillaz» – соответственно 11 и 7 кандидатов). По итогам использования «Skillaz» было трудоустроено ноль человек. В процентном соотношении данные таковы: одна пятая часть соискателей прошли стадию телефонного интервью и 7% соискателей прошли собеседование с руководителем АЗС (Приложение 6). Сложности работы с данной вакансией возникли из-за того, что она открыта в удаленном населенном пункте. Кроме того, произошла смена руководства, и возникли сложности при настройке фильтра кандидатов. Поэтому нельзя сделать однозначный вывод о результативности «Skillaz».

По окончании пилотного проекта была сформирована база данных кандидатов с возможностью отслеживания того, на какой стадии подбора находится соискатель, и были обнаружены резервы сокращения сроков закрытия вакансий. Количество обработанных резюме кандидатов увеличилось: в Подольске на 97%, в Краснодаре – на 98%. Телефонные интервью проводились с целевыми кандидатами, которые отбирались благодаря внедрению дистанционного тестирования.

Наряду с положительными результатами работы в «Skillaz», в процессе пилотного проекта компания столкнулась с рядом ограничений. Во-первых, без подключения к сети Интернет «Skillaz» использовать невозможно. В связи с этим нельзя установить программное обеспечение в удаленных, труднодоступных районах страны, где Интернет работает с замедлением и перебоями. Во-вторых, в стоимость годовой подписки не включена стоимость sms-рассылки приглашений кандидатам: возникает необходимость заключения дополнительного договора на оказание данной услуги, возрастают расходы на подбор

персонала. В-третьих, рекрутеры ООО «Газпромнефть-Центр» осуществляют поиск кандидатов также на сайте «avito.ru», работу с которым не удалось протестировать, так как нет возможности подключить его к системе «Skillaz». И наконец, реализация функции чат-бота не пилотировалась, поскольку для этого также требуются дополнительный договор и бюджет.

По словам руководителя направления подбора и адаптации линейного персонала, указанные ограничения не являются существенными для дальнейшего использования «Skillaz» во всех отделениях ООО «Газпромнефть-Центр», поскольку их можно нивелировать после адаптации и доработки технологии. Таким образом, на основании результатов пилотного проекта, было принято решение о внедрении «Skillaz» в процесс рекрутмента линейного персонала ООО «Газпромнефть-Центр» во всех 16 отделениях.

Продолжительность пилотного проекта составила два месяца: один месяц проходила подготовка «витрины» «Skillaz» (декабрь 2017 г.) и один месяц (январь 2018 г.) – пилотное использование программы (здесь и далее под «витриной» понимается интерфейс программы «Skillaz»). С сентября 2018 года компания ввела в «Skillaz» 5 специалистов по подбору для того, чтобы они выступали в качестве амбассадоров и могли отвечать на вопросы остальных специалистов по работе в «Skillaz». В конце ноября – начале декабря 2018 года все рекрутеры были введены в систему «Skillaz». В итоге компания адаптировала и начала использование новой технологии менее чем за год.

Изначально в «Skillaz» была функция автоматической предварительной оценки кандидатов (дистанционное тестирование): после отклика на вакансию кандидат получал на электронную почту письмо с приглашением пройти онлайн анкетирование (Приложение 7). Анкета содержала три группы вопросов: первые – это вопросы-фильтры, которые отбирают подходящих кандидатов по базовым признакам. Форма ответов: да/нет. Среди вопросов выделены следующие:

- 1) готовы ли Вы работать в ночные смены?
- 2) готовы ли Вы работать 12 часов «на ногах»?
- 3) Есть ли у Вас опыт работы с кассовым аппаратом?
- 4) есть ли у Вас медицинские противопоказания для работы оператором АЗС (зрение более +/- 2 диоптрии, а также анемия или аллергия на нефтепродукты)?

Вторая группа вопросов – открытые вопросы. Соискателю предлагается ответить на два вопроса: «Напишите, пожалуйста, опыт работы на последних двух местах» и «На что обращаете внимание при рассмотрении вакансии?». Третий блок вопросов направлен на определение уровня когнитивных способностей кандидата. За ограниченное время (1 минута

50 секунд) соискателю предлагается найти в буквенном тексте слова, просматривая строку за строкой (всего около 10-ти строк).

По результатам прохождения анкеты соискателю присваивался балл, по которому кандидаты ранжировались в витрине «Skillaz». Данная анкета как инструмент отбора должна отсеивать нецелевых кандидатов и таким образом повышать качество соискателей, с которыми далее работает специалист по подбору персонала. Также планировалось, что после введения таргетированной рекламы вакансий увеличится количество откликов кандидатов, но нагрузка на специалистов не должна увеличиться благодаря дистанционному тестированию «Skillaz». Однако многие кандидаты не заполняли данную анкету, либо давали некорректные ответы. Кроме того, многие кандидаты откликаются через источники, где рассылка данной анкеты не была предусмотрена, например, через отправку резюме на корпоративную почту, через сайт «avito.ru», либо через звонок на единую телефонную линию. Поэтому данный инструмент в итоге был убран из функционала «Skillaz».

Внедрив «Skillaz» в систему рекрутмента линейного персонала, ООО «Газпромнефть-Центр» цифровизировала значительную часть процесса рекрутмента. Подача заявки управляющим АЗС и размещение вакансии в открытых источниках все еще обрабатываются в ручном режиме, однако ведение базы кандидатов, процессинг кандидатов по этапам подбора, сбор данных для аналитики переведены в цифровое пространство. С внедрением «Skillaz» произошло упорядочивание работы с кандидатами: все резюме попадают в единую базу, и система показывает дублирующиеся резюме. Кроме того, появляется возможность отслеживать, какой источник поиска и привлечения кандидатов более эффективен. Также в «Skillaz» фиксируется, на каком этапе работы находится соискатель: получил или прошел анкетирование, прошел собеседование на АЗС, прошел проверку службы безопасности, получил направление на медицинский осмотр и т. д.

В настоящее время функционал «Skillaz» не полностью доработан и внедрен в процесс рекрутмента персонала, и в ближайшие два года он будет совершенствоваться. Планируются такие пилотные проекты, как роботизированный обзвон приглашенных на собеседование кандидатов, введение управляющих в базу «Skillaz» с возможностью заполнения обратной связи по кандидату в карточке кандидата.

Подводя итог характеристики «Skillaz» в процессе рекрутмента персонала ООО «Газпромнефть-Центр», можно сделать следующие выводы. Во-первых, компания ориентируется не столько на снижение денежных затрат на процесс рекрутмента персонала, сколько на повышение качества подбора соискателей. Во-вторых, компания «Газпромнефть-Центр» использует на данный момент не весь возможный функционал технологии «Skillaz»,

который могут предложить разработчики: чат-бот, видео- и аудио-интервью, элементы геймификации и другие функциональные возможности «Skillaz» не используются. Это связано как с нежеланием нести дополнительные расходы (например, оплата смс-сообщений), так и с ограничениями со стороны службы безопасности компании. Используемые функции скорее цифровизируют процесс рекрутмента персонала, нежели в действительности автоматизируют его. В-третьих, сказываются география подбора и удаленность отделений, вследствие чего возникает необходимость учитывать специфику подбора каждого региона (разные источники поиска и привлечения кандидатов, скорость получения обратной связи от руководителя АЗС и т. д.).

Принимая в расчет выгоды и ограничения, которые несет в себе «Skillaz» при его использовании в процессе рекрутмента линейного персонала ООО «Газпромнефть-Центр», необходимо оценить, какой эффект компания получила от внедрения «Skillaz» и какие затраты направила на его внедрение и адаптацию. Также важно проанализировать удовлетворенность самих пользователей данной технологией.

3.3 Оценка эффективности использования «Skillaz» в рекрутменте персонала ООО «Газпромнефть-Центр»

Для оценки эффективности применения «Skillaz» предлагается разработанная автором методика. Прежде всего, следует отметить, что в общем виде показатель экономической эффективности цифровой технологии рассчитывается по формуле:¹⁰⁰

$$E = \frac{\sum_{t=1}^N R_i}{\sum_{t=1}^N K_i},$$

где:

- E – обобщенный показатель экономической эффективности;
- R – эффект, полученный от реализации проекта по внедрению цифровой технологии, руб.;
- K – вложенные компанией средства в проект по внедрению цифровой технологии, руб.

Если обобщенный показатель экономической эффективности составляет меньше 1, то внедрение цифровой технологии в HR-процесс является экономически неэффективным. При значении больше 1 можно говорить об эффективности внедрения и использования цифровой технологии.

Эффект от внедрения цифровой технологии, который необходимо количественно оценить, определяется первоначальной целью внедрения данной технологии. Например, если цель внедрения цифровой технологии в процесс рекрутмента персонала заключалась в

¹⁰⁰ Элияшева М. И., Улина С. Л., Евминенко С. А. Оценка HR-проектов на основе системы сбалансированных показателей и концепции заинтересованных сторон // Тренды и управление. 2018. № 2. С. 81.

снижении затрат на подбор персонала, то стоит отслеживать изменения таких показателей как стоимость закрытия одной вакансии, величина затрат на подбор персонала и т. д. Соотношение возможных целей внедрения цифровой технологии и результирующих показателей приведено в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Соотношение целей внедрения цифровой технологии и результирующих показателей

<i>Цели внедрения цифровой технологии</i>	<i>Результирующие показатели внедрения цифровой технологии</i>
Сокращение сроков закрытия вакансии	Разница между средним сроком закрытия вакансии до внедрения проекта и средним сроком закрытия вакансии после внедрения проекта
Оптимизация/ сокращение затрат на подбор персонала	Разница между величиной затрат на подбор персонала до внедрения и после внедрения проекта. Разница между средней суммой затрат на подбор одного кандидата до внедрения и после внедрения проекта.
Увеличение укомплектованности штата	Разница между коэффициентом закрытия вакансий после внедрения и коэффициентом закрытия вакансий до внедрения. Разница между показателем количественной укомплектованности после внедрения и показателем количественной укомплектованности до внедрения проекта. Разница между оборотом персонала по приему после внедрения и до внедрения проекта.
Повышение качества подбора	Разница между оборотом персонала по приему после внедрения и до внедрения проекта. Разница между индексом принятых кандидатами предложений о работе после внедрения и до внедрения проекта

* Составлено автором

Затраты на внедрение цифровых технологий в процесс рекрутмента персонала можно разделить на капитальные и текущие. Капитальные затраты подразумевают объем денежных средств, который необходимо затратить на внедрение цифровой технологии в систему рекрутмента компании, ее апробацию и «приземление». Текущие затраты – это сумма средств, необходимых для поддержания бесперебойной работы цифровой технологии и внесения текущих корректировок. В капитальные затраты обычно входит первоначальная доработка цифровой технологии провайдером в соответствии с запросом организации, а также стоимость пилотного проекта и обучение пользователей технологии. Текущие затраты значительно меньше капитальных и, как правило, состоят из ежегодного платежа за обслуживание цифровой технологии.

Источниками данных для расчета показателей результативности и затрат могут быть как плановые и отчетные документы, так и другие источники информации. Например, годовой отчет компании, годовой отчет по результатам рекрутмента персонала, регулярная отчетность по результатам работы и другая статистическая и оперативная отчетность. Необходимые данные по ключевым результатам рекрутмента персонала можно также

получить из локальных нормативных актов компании, например, из регламента подбора персонала, а также из отчетов о выполнении KPI сотрудниками, которые занимаются подбором персонала. Данные по затратам на цифровую технологию можно получить из сметы затрат на покупку и внедрение цифровой технологии.

Если в компании не ведется сбор и анализ необходимых данных, то можно использовать иные источники информации, например, экспертные оценки, полученные во время встреч с членами коллектива или представителями компании, а также материалы других компаний, внедривших цифровые технологии. При этом важно обеспечить сопоставимость профиля и размера компании.

Как отмечают эксперты, после внедрения «Skillaz» в 2019 году по сравнению с 2018 годом уменьшились затраты на подбор персонала. Поскольку одной из целей внедрения «Skillaz» была оптимизация затрат на подбор персонала, то в качестве ключевого экономического показателя можно взять среднюю сумму затрат на подбор одного кандидата (Зпод), а за положительный экономический эффект – сокращение средней суммы затрат на подбор одного кандидата (Δ Зпод).

Средняя сумма затрат на подбор одного кандидата (Зпод) в 2018 году и в 2019 году была рассчитана по следующей формуле:

$$\text{Зпод} = \frac{\sum_{i=1}^n Z_i}{\text{Чпр}}, \text{ где}$$

- $\sum Z_i$ – сумма затрат на подбор персонала за период;
- Чпр – число принятых работников за период.

Затраты на закрытие одной вакансии оператора-кассира АЗС включают:

- ФОТ специалистов по подбору персонала
- Публикации вакансий в различных источниках (как онлайн-, так и офлайн-источники)
- Затраты на телефонию
- Расходы на акцию «Приведи друга»
- Затраты на работу с партнерами (сотрудники по ГПХ, кадровые агентства)
- Текущий платеж за Skillaz.

На рис. 3.5 приведено отношение статей затрат на подбор персонала по каждому году к общей сумме затрат за два года. Основное сокращение затрат на подбор персонала наблюдается за счет таких статей затрат, как оплата сотрудникам по ГПХ и ФОТ рекрутеров. Это объясняется тем, что благодаря повышению контролируемости уровня загруженности специалистов и появлению возможности перераспределения вакансий различных регионов между специалистами сократилась потребность в сотрудниках, работающих по договору

ГПХ. Тенденцию снижения количества специалистов по подбору (как в штатных, так и по договору ГПХ) можно также видеть в Приложении 4.

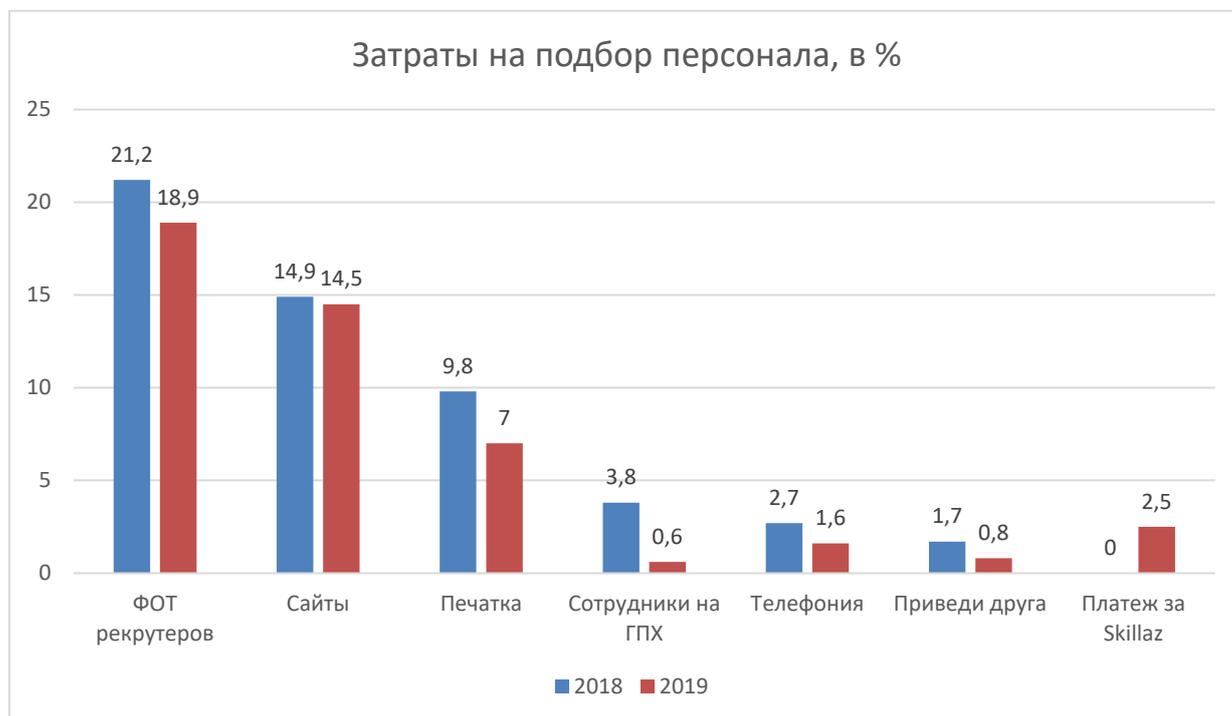


Рис. 3.5. Анализ статей затрат на подбор персонала в 2018 г. и 2019 г., в %
Составлено автором на основе Годового отчета по результатам рекрутмента персонала ООО «Газпромнефть-Центр» за 2019 год.

Кроме того, компания значительно сократила размещение объявлений в печатной продукции, а также печатную рекламу на плакатах, листовках (газетный и столбовой метод). Это связано с концентрацией поиска и привлечения кандидатов на онлайн-источниках, поскольку с ними возможна интеграция «Skillaz» и возможности коммуникации и предварительной оценки кандидатов с помощью «Skillaz».

Затраты на телефонию также немного снизились. Возможно, отчасти это связано с сокращением количества звонков в 2019 году по сравнению с 2018 годом: количество входящих звонков снизилось на 4%.¹⁰¹

Также незначительное сокращение затрат можно увидеть в статье «Сайты». Отчасти это связано с тем, что благодаря «Skillaz» у компании накапливается собственный пул кандидатов, из которых можно проводить поиск и отбор персонала. Кроме того, данные по эффективности источников привлечения, накапливаемые в «Skillaz», позволяют оптимально распределять бюджет на покупку доступа к работным сайтам и количества размещаемых вакансий. На менее эффективных работных сайтах создается одна учетная запись для единого доступа и покупается меньший пакет вакансий.

¹⁰¹ Годовой отчет по результатам рекрутмента персонала ООО «Газпромнефть-Центр» за 2019 год.

В целом, в 2019 году количество принятых сотрудников было на 1% меньше, чем в 2018 году. А затраты на подбор персонала в 2019 году по сравнению с 2018 годом сократились на 15%.

Экономическая эффективность от внедрения «Skillaz» была рассчитана как отношение изменения средней суммы затрат на подбор одного кандидата ($\Delta Z_{\text{под}}$) к текущим затратам на Skillaz, пересчитанным на одного нанятого кандидата:

$$\text{Эффективность} = \frac{\Delta Z_{\text{под}}}{\text{Текущие затраты Skillaz}} = 1,758$$

За текущие затраты на «Skillaz» был взят установленный договором ежегодный платеж, который включает в себя обновление и доработку ПО «Skillaz», а также решение проблем и консультации службы технической поддержки со стороны подрядчика. Стоимость пилотного проекта, первичное обучение рекрутеров работе со «Skillaz» не учитывались, поскольку их можно отнести к капитальным затратам, то есть к инвестициям.

Таким образом, можно сделать вывод, что использование «Skillaz» в процессе рекрутмента персонала компании является экономически эффективным по критерию стоимости подбора линейного персонала.

Результаты использования цифровой технологии с точки зрения интересов стейкхолдеров отражает социальная эффективность. Под социальной эффективностью в данном исследовании понимается уровень удовлетворенности пользователей «Skillaz». Удовлетворенность пользователей можно условно разделить на функциональный и эмоциональный компоненты. Об эмоциональной удовлетворенности пользователей можно судить по проявлениям их эмоций в ходе работы с цифровой технологией. Характер и качество возникших эмоций при работе со «Skillaz» определяет степень удовлетворенности данной цифровой технологией. Под функциональной удовлетворенностью мы понимаем удобство работы с данной технологией: достаточность инструментов и функций, их значимость для работы пользователя, а также удовлетворенность пользователя их реализацией.

Применение разных методов сбора информации (количественных и качественных) позволит провести комплексную оценку эффективности цифровой технологии. Программа эмпирического исследования приведена в Приложении 8.

Качественными методами сбора информации выступают:

- Полуструктурированное глубинное интервью с экспертами.

Количественные методы сбора информации:

- Опрос специалистов по подбору персонала.
- Анализ показателей рекрутмента персонала.

Лица, которые могут выступать в качестве респондентов в разработанной методике:

- руководитель направления подбора персонала;
- специалисты, которые занимаются аналитикой данных, полученных из цифровых технологий;
- специалисты по подбору персонала как основные пользователи цифровой технологии;
- другие пользователи цифровой технологии (например, заказчик подбора).

Для определения параметров оценки социальной эффективности «Skillaz» разработан гайд глубинного интервью с экспертами. Гайд интервью содержит вопросы, разделенные на ключевые блоки, которые характеризуют удовлетворенность пользователей работой с данными, контроль работы подчиненных и скорость принятия решений в условиях использования цифровой технологии. Гайд интервью состоит из 12 вопросов, требующих развернутого ответа (Приложение 9). В нашем исследовании экспертами выступали руководитель направления подбора и адаптации персонала, главный специалист и специалист по работе с имиджем работодателя, которые занимались внедрением и «приземлением» цифровой технологии «Skillaz» в процесс рекрутмента линейного персонала.

Для опроса специалистов по подбору персонала была разработана анкета из 10 полузакрытых и открытых вопросов (Приложение 10). Вопросы анкеты формировались на основе рефлексивной методики «выявления ценностей» Г.И. Саганенко¹⁰², а также методики открытых вопросов¹⁰³.

Такой подход позволил:

- осуществить текстовую фиксацию личностных представлений и предпочтений респондентов;
- провести количественные оценки респондентами индивидуальной значимости названных ими аспектов;
- выявить обобщенные категории/классы в суждениях;
- получить статистические оценки в результате подсчета количественных показателей в группах респондентов.

¹⁰² Саганенко Г.И., Гегер А. Э., Степанова Е. И. Потенциал рефлексивных методов в выявлении релевантных ценностей// Социология: методология, методы, математическое моделирование (4М). 2011. № 32. С. 79-90.

¹⁰³ Саганенко Г.И. Системы, форматы и познавательный потенциал открытых вопросов. //Журнал социологии и социальной антропологии. 2001. Том IV. № 4. С. 171-193.

Нулевой вопрос касается разделения функций специалистов по подбору на рекрутеров и ресечеров. Этот вопрос является актуальным, если функции специалистов по подбору персонала в компании различаются, а, следовательно, различаются и используемые ими возможности цифровой технологии. В ином случае им можно пренебречь. В первых двух вопросах респонденту предлагается самостоятельно назвать «пакет» из 10 значимых для него аспектов работы со «Skillaz», применяются двойные открытые вопросы (артикуляция индивидуальных ценностей дополняется разъяснением их смыслов), используются двойные количественные оценки: помимо оцениваемой респондентом значимости аспекта, выявляется и его удовлетворенность фактическим состоянием этого аспекта.

Вопрос 3 является дополнением к предыдущим двум вопросам. В нем предлагается вариант обобщенного, итогового оценивания изучаемой в вопросе коллизии.

Вопросы 4а и 4б являются «квазиколичественными» вопросами полужакрытого типа. В вопросе 4а респондентам предлагается распределить рабочее время в процентах между основными рабочими функциями. Вопрос 4б позволяет респондентам оценить свои эмоции в течение рабочего дня при выполнении рабочих функций, например при взаимодействии с кандидатами, при работе со «Skillaz» и т. д.

В вопросе 5а перечислены основные функции цифровой технологии, которые используются в компании на данный момент. Респондентам предлагается отметить те функции, которые они используют, а также оценить в процентах экономию рабочего времени благодаря данной функции. Вопрос 5б позволяет оценить частоту использования вышеназванных функций.

Вопрос 6 касается тех функций цифровой технологии, которые не используются в данный момент в компании, но могут быть добавлены со стороны компании-разработчика. В вопросе 6 респондентам предлагается выбрать необходимые им функции, а также проранжировать их по значимости.

Вопросы 7, 8, 9, 10 являются открытыми. В 7 и 8 вопросах респондентам предлагается дать ответ в свободной форме о том, как цифровая технология повлияла на процесс их работы и на результаты работы. Вопрос 9 выявляет важный показатель социальной эффективности – готовность рекомендовать цифровую технологию «коллегам по цеху». Вопрос 10 касается тех навыков и знаний работы с цифровой технологией, которых, по мнению респондентов, им не хватает для эффективной работы.

На основе ответов на вопросы 1, 2, и 5б можно произвести количественную оценку функциональной удовлетворенности пользователей цифровой технологии.

$$\Phi Y = (Y1 - Y2) + Y5b ; \Phi Y = \{-1;2\},$$

где:

- ФУ – индекс функциональной удовлетворенности пользователей;
- У1 – показатель функциональной удовлетворенности по 1 вопросу;
- У2 – показатель функциональной удовлетворенности по 2 вопросу;
- У5b – показатель функциональной удовлетворенности по 5b вопросу.

$$Y1 = \sum_{i=1}^N \frac{\Pi_i}{\sum \Pi} \cdot a_i ; Y1=\{0;1\},$$

где:

- Π_i – популярность i-ой категории;
- $\sum \Pi$ – сумма популярностей всех категорий;
- N – количество категорий;
- a_i – удовлетворённость i-ой категории.

$$Y2 = \sum_{i=1}^N \frac{\Pi_i}{\sum \Pi} \cdot b_i ; Y2=\{0;1\},$$

где:

- Π_i – популярность i-ой категории;
- $\sum \Pi$ – сумма популярностей всех категорий;
- N – количество категорий;
- b_i – неудовлетворённость i-ой категории.

$$Y5b = \frac{N_{\Pi}}{N_{\Pi}+N_0} ; Y5b= \{0;1\},$$

где:

- N_{Π} - количество часто используемых функций;
- N_0 - количество редко используемых функций.

Для того чтобы функция считалась часто используемой, необходимо одновременное выполнение двух условий:

1. Частота использования функции должна составлять 10 раз в месяц или выше.
2. Число респондентов, использующих функцию, должно быть больше или равно половине числа респондентов.

Те функции, которые не соответствуют хотя бы одному из условий, считаются редко используемыми.

Значение индекса функциональной удовлетворенности (ФУ) пользователей может варьироваться от -1 до 2. Если значение индекса равно или больше 0.5, то можно говорить о функциональной удовлетворенности пользователей. Если значение индекса меньше 0.5, то можно сделать вывод о функциональной неудовлетворенности пользователей технологией.

Количественно эмоциональную удовлетворенность пользователей можно оценить с помощью вопросов 3, 4b, 9.

$$\text{ЭУ} = Y3 + Y4b + Y9 ; \text{ЭУ}=\{0;3\},$$

где:

- ЭУ – индекс эмоциональной удовлетворенности пользователей;
- У1 – показатель эмоциональной удовлетворенности по 3 вопросу;
- У2 – показатель эмоциональной удовлетворенности по 4b вопросу;
- У5b – показатель эмоциональной удовлетворенности по 9 вопросу.

$$У3 = \frac{\sum_{t=1}^N W}{N}; У3 = \{0;1\},$$

где:

- W- процент хороших ситуаций в работе со «Skillaz», указанный каждым респондентом;
- N- количество респондентов.

$$У4b = \frac{\sum_{t=1}^N A}{N}; У4b = \{0;1\},$$

где:

- А- процент положительных эмоций при работе со «Skillaz», указанный каждым респондентом;
- N- количество респондентов.

$$У9 = \frac{R}{N}; У9 = \{0;1\},$$

где:

- R-количество респондентов, готовых порекомендовать «Skillaz» коллеге;
- N- количество респондентов.

При значении индекса эмоциональной удовлетворённости (ЭУ) равным или больше 1.5 можно говорить об эмоциональной удовлетворенности пользователей технологией. Если значение индекса эмоциональной удовлетворённости меньше 1.5, то можно сделать вывод об неудовлетворенности пользователей.

Социальная эффективность складывается из индексов функциональной и эмоциональной удовлетворенности респондентов:

$$СЭ = ФУ + ЭУ; СЭ = \{-1;5\},$$

где:

- СЭ – интегральный показатель социальной эффективности цифровой технологии;
- ФУ – индекс функциональной удовлетворенности пользователей;
- ЭУ – индекс эмоциональной удовлетворенности пользователей.

Значение интегрального показателя социальной эффективности может варьироваться от -1 до 5. Если интегральный показатель равен или больше 2, то можно говорить о том, что цифровая технология оценивается пользователями как эффективная.

Кроме того, методика также позволяет провести качественный анализ функциональной и эмоциональной удовлетворенности пользователей и социальной эффективности в целом. Например, качественный анализ взаимосвязи ответов на вопросы 4a и 4b позволяют не просто выявить преобладающий эмоциональный фон при работе с технологией, но и проанализировать его с учетом доли рабочего времени, затрачиваемого на работу с цифровой технологией.

Эмоциональную удовлетворенность можно также оценить с помощью анализа модальности ответов респондентов на открытые вопросы (7,8, 9 и 10 вопросы).

Для оценки удовлетворенности «Skillaz» организаторов процесса рекрутмента необходимо провести качественный анализ ответов экспертов. При анализе ответов необходимо выделить ключевые факторы и/или функции, которые вызывают негативные и/или позитивные эмоции при работе с технологией. Качественное соотношение данных факторов и испытываемых эмоций при работе с технологией позволяют выделить факторы эмоциональной удовлетворенности пользователей.

Также необходимо обратить внимание на функции, которые в значительной степени повлияли на работу специалистов-аналитиков и руководителя направления подбора и адаптации персонала, в частности на работу с данными, скорость принятия решений, контроль подчиненных. Качественное и количественное соотношение функций, а также степень их позитивного и/или негативного влияния на работу специалистов определяют функциональную удовлетворенность данных пользователей.

Таким образом, разработанная автором методика оценки экономической и социальной эффективности цифровой технологии позволяет получить экспертную оценку эффективности применения цифровой технологии в процессе рекрутмента персонала компании.

В данном исследовании при проведении опроса респондентами выступали 18 специалистов по подбору персонала как основные пользователи цифровой технологии. В опросе приняли участие 13 специалистов по подбору персонала, было собрано 13 заполненных анкет.

Исходя из ответов на первый вопрос, можно выделить следующие позитивные аспекты работы со «Skillaz». Данные аспекты были обобщены и объединены в категории (табл. 3.2). Полное распределение аспектов по категориям приведено в Приложении 11.

Таблица 3.2

Распределение положительных аспектов на категории*

<i>Категория</i>	<i>Аспекты</i>	<i>Пояснение</i>
Единая база кандидатов	Единая база	Общая база – сбор информации от стадии заявки до трудоустройства. Возможность взаимозаменяемости специалистов.
	Возможность работать в программе нескольким пользователям	В одно время работают все сотрудники и вносят изменения
	Доступ ко всем данным	Могу найти информацию по другим отделам
Синхронизация с работными сайтами	Автопоиск	Сбор релевантных кандидатов в витрине через работные сайты.
	Автозаполнение карточки кандидата/ синхронизация с работными сайтами	Синхронизация программы с работными сайтами для быстрого сбора и обработки откликов.
Процессинг кандидата по	Статусы кандидатов	Перевод кандидатов на другой этап
	Есть должности	Можно сразу обозначить, на какую должность и

этапам подбора		подразделение мы рассматриваем кандидата
	Удобство проставления статуса кандидатам	Возможность выбора причин отказов/самоотказов и других статусов.
Многофакторный поиск и фильтрация	Фильтрация	Возможность отфильтровать кандидата по нужному статусу.
	Поиск кандидата	Возможность поиска карточки кандидата по разным признакам (имя, телефон, № АЗС и другое).
Выгрузка данных и отчетность	Можно отслеживать статистику	Удобный способ аналитики своей работы
	Аналитика	Возможность выгрузить статистические данные
	Удобство формирования отчетности	Автоматически формируется отчетность по работе над вакансиями
Уведомления	Автоматическая рассылка СМС или письма на почту кандидатам	При назначении времени собеседования отправляются письма кандидату
	Напоминание	Возможность проставить напоминание
Создание вакансий и заявок	Создание вакансий и заявок	Возможность публикации вакансий на рабочих сайтах при помощи Skillaz
	Заведение заявок	Создание заявок на подбор
Кадровый резерв	Наличие кадрового резерва и черного списка	Есть куда сохранить кандидатов и не потерять
	Черный список	Добавления кандидата в черный список
Интерфейс	Дизайн	Оформление ресурса (текст, цвета)
	Простота	Интуитивно понятный интерфейс
Разное	Скорость	Скорость работы/загрузки страниц
	Универсальность	Ресурс разработан не эксклюзивно для ГПН

*Составлено автором на основе анализа результатов опроса

Выделенные категории можно проанализировать по трем параметрам: популярность, значимость и удовлетворенность реализацией (табл. 3.3). Популярность категории означает, сколько раз во всей выборке назывались аспекты этой категории. Значимость предполагает важность названной категории для работы специалиста по подбору персонала. Удовлетворенность показывает степень удовлетворенности респондентов реализацией названной категории на данный момент.

Таблица 3.3

Анализ положительных категорий*

Категория	Популярность		Значимость (А)		Удовлетворённость реализацией (Б)		Разрыв между (А) и (Б)
	Кол-во аспектов	Ранг	Среднее значение	Ранг	Среднее значение	Ранг	
Единая база кандидатов	17	1	88,82	2	92,88	1	-4,06
Синхронизация с job-сайтами	13	2	78,46	7	67,69	9	10,77
Многофакторный поиск и фильтрация	12	3	90,83	1	68,75	8	22,08
Процессинг кандидата по этапам подбора	11	4	85,45	6	79,09	5	6,36
Выгрузка данных и отчетность	9	5	85,56	5	84,44	3	1,11

Уведомления	7	6	62,86	8	90,00	2	-27,14
Создание вакансий и заявок	5	7	86,00	4	72,00	7	14,00
Кадровый резерв	4	8	40,00	9	80,00	4	-40,00
Интерфейс	3	9	86,67	3	73,33	6	13,33

*Составлено автором на основе анализа результатов опроса

Наиболее часто упоминаемой категорией является «Единая база кандидатов», также она является лидером по удовлетворенности и стоит на втором месте по значимости (рис. 3.6).

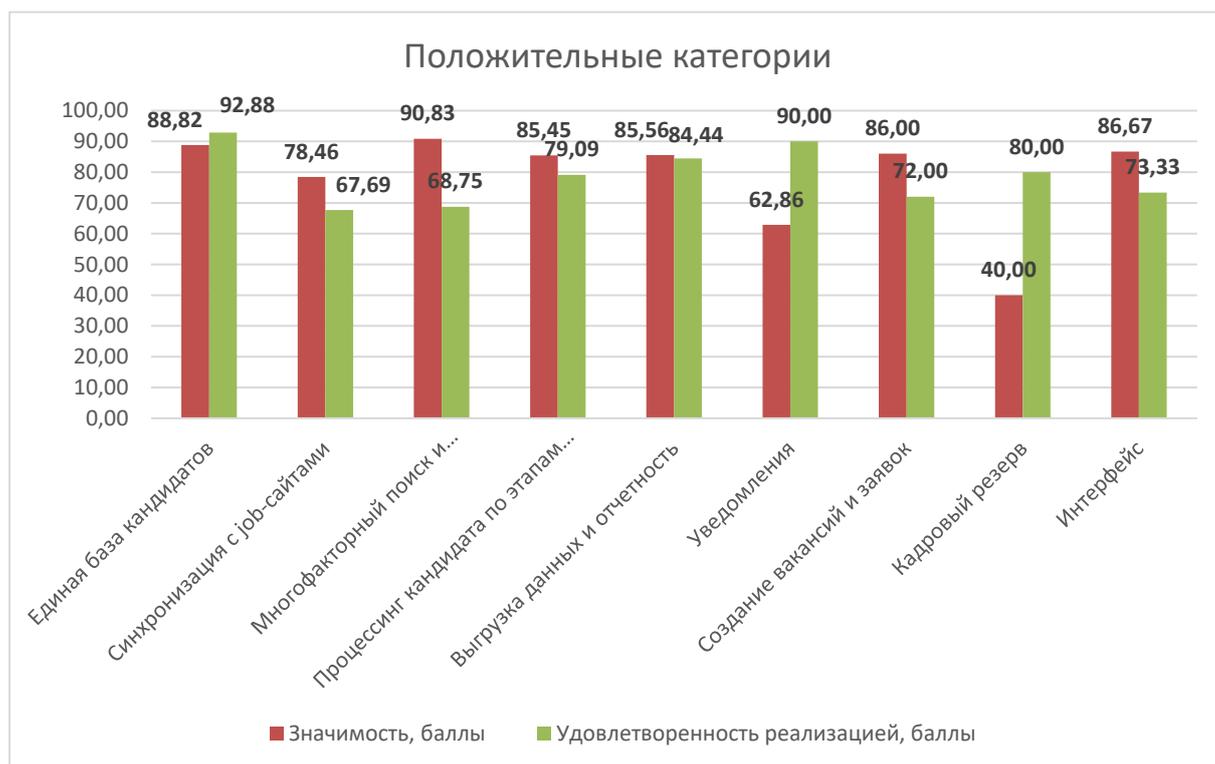


Рис. 3.6. Анализ положительных категорий работы со «Skillaz»

Составлено автором на основе анализа результатов опроса

«Синхронизация с job-сайтами», «Многофакторный поиск и фильтрация», «Процессинг кандидата по этапам подбора», «Выгрузка данных и отчетность» также часто упоминались респондентами. Причем популярность и значимость категорий не коррелируют друг с другом: «Синхронизация с job-сайтами» является менее значимой категорией по сравнению с вышеназванными, но стоит на втором месте по популярности.

Категории «Уведомления», «Кадровый резерв», «Создание вакансий и заявок», «Интерфейс» и «Разное» можно считать наименее популярными, так как по ним наблюдается минимальное количество упоминаний. Значимыми для работы специалистов по подбору из данных категорий являются только «Создание вакансий и заявок» и «Интерфейс».

По ряду категорий наблюдается значительная рассогласованность балльных оценок значимости и удовлетворенности. Так, респонденты очень высоко оценили значимость

категории «Многофакторный поиск и фильтрация кандидатов» для своей работы (1-ое место), но не совсем удовлетворены ее реализацией (9-ое место).

В целом, по популярным функциям большой рассогласованности между значимостью и удовлетворенностью не наблюдается: разрыв между значимостью и удовлетворённостью находится в пределе 10-15 баллов.

По ряду категорий наблюдается обратная ситуация: оценка удовлетворенности реализацией выше оценки значимости. Качественно реализованными категориями, по мнению респондентов, являются «Единая база кандидатов», «Уведомления», «Кадровый резерв». Однако две последние категории являются наименее значимыми и популярными у респондентов из всех, поэтому нельзя сказать, что хорошая реализация данных функций полезна для работы специалистов.

Вопрос 2 был направлен на выявление негативных аспектов работы со «Skillaz», их артикуляцию и пояснение вкладываемого смысла. Исходя из ответов на данный вопрос, можно выделить следующие отрицательные категории и существующие проблемы (табл. 3.4). Полный перечень названных аспектов и их распределение по категориям приведены в Приложении 12.

Таблица 3.4

Распределение отрицательных аспектов на категории*

<i>Категория</i>	<i>Аспекты</i>	<i>Пояснение</i>
Технические неполадки	Возникающие ошибки	Во время работы могут возникнуть ошибки, либо данные исчезают, либо страница перезагружается
	Скорость заполнения карточки кандидата	Периодически скорость низкая
	Не работающие фильтры	При выставлении определённых фильтров система выдаёт белый лист или ошибку
Ненаглядная информация при выгрузке	Отчеты	При выгрузке отчетов в Excel в них есть всё что нужно и не нужно, нужную информацию нужно искать
	Нет полноты картины	Нет возможности всю необходимую информацию по статусу всех АЗС (кол-во вакансий, фамилии финалистов, статусы кандидатов и т. д.)
	Выгрузка Excel	Цветовая гамма и содержание (фильтр по примерной дате трудоустройства).
Отсутствие ряда фильтров для наглядного поиска	Невозможность поиска кандидата по комментарию	Бывает, что я ставлю специфический комментарий, по которому было бы легко найти кандидата, даже не зная ФИО или номер телефона. Но так как такой функции нет, это доставляет неудобства
	Сложный интерфейс фильтров	Сложно понять, как отфильтровать кандидатов по рекрутеру, который их создал.
	Неудобная работа с кадровым резервом	Нет возможности выгрузить или найти кандидатов для определенной АЗС или города, если к ним не были прикреплены ТЭГИ
Дублирование кандидатов	Дублирование кандидата	Если мы пригласили кандидата на 1 АЗС, но потом перевели его на другую АЗС, то в отчете он «задвоится» и выгрузится как 2 приглашения
	Дубликаты кандидатов	При переводе кандидата на другую вакансию создается еще одна карточка кандидата
	Один номер телефона	Звонят с разных номеров, приходится отдельно заносить

	для кандидата	каждый номер в новую карточку
Нелогичность статусов и ограниченность их изменения	Не параллельное проставление статусов СБ и МО	Явка -> Одобрен -> СБ -> МО. Далее нам приходит отказ по СБ, а статус в Skillaz уже стоит МО.
	Перегруженность ненужной информацией	При приглашении на трудоустройство/проведение приема необходимо проставлять время иначе на следующий этап перейти не даст. Практического назначения не имеет, отнимает время.
	Маленький выбор статусов	Бывают причины отказа, который нет в статусах. Например, что кандидат создан по ошибке, а удалить его нельзя.
	Нельзя самостоятельно отменить статус	
Отсутствие автоматической рассылки	Skillaz не направляет смс кандидатам	Кандидатам не приходит автоматическое уведомление/смс приглашения на собеседование с контактами УАЗС и адресом.
	Проставление собеседования на АЗС в календаре в Outlook	При переходе на статус «интервью на объекте» автоматическое проставление встречи управляющим в календаре.
Недостаточная синхронизация с раб. Сайтами	Не подтягиваются резюме по ссылке с сайтов кроме hh.ru	Автозаполнение с сайтов кроме hh.ru не работает
	Не подтягиваются отклики с рабочих сайтов	Некорректно подтягиваются отклики кандидатов с рабочих сайтов
	Сбор откликов	То, что к каждой вакансии нужно подкреплять вакансию с каждого сайта
	Автопоиск резюме	Система закидывает много резюме, которые при ручном поиске я бы не стала добавлять и обрабатывать и нужно тратить много времени на их разбор или будет свалка ненужных резюме с незавершенными статусами
Неудобный интерфейс	Неудобный интерфейс	На одной странице видно 2-3 кандидата или вакансии
	Интерфейс	Шрифт, цвет, местоположении информации для удобного восприятия.
Отсутствие обучения и информирования	Отсутствие информирования	Обо всех изменениях узнаем «методом тыка»
	Отсутствие обучения	Я уверена, что многое «не работающее» на самом деле работает, просто мы не умеем пользоваться многими функциями так как это задумывалось. Возможно у Skillaz есть возможности, о которых мы вообще не знаем
Разное	Работа в Интернет	Полностью зависимость от Интернет-соединения
	Заведение вакансий	ДО сих пор не вне заведены, приходится делать это вручную, чтобы создать заявку
	Старая база АЗС	Нет новых АЗС, открывшихся еще полгода назад

*Составлено автором на основе анализа результатов опроса

Категория «Технические неполадки», среди аспектов которой респонденты отмечают некорректную работу ряда функций и медленную скорость, занимает первое место по количеству упоминаний и по значимости, второе место по неудовлетворенности. На втором месте по популярности находится категория «Дублирование кандидатов», которая занимает первое место по неудовлетворенности и четвертое по значимости (табл. 3.5). На эти две категории стоит обратить особое внимание, поскольку при высокой значимости технические неполадки и дублирование кандидатов являются ключевыми факторами неудовлетворенности респондентов работой со «Skillaz».

Таблица 3.5

Анализ отрицательных категорий*

Категория	Популярность		Значимость (А)		Неудовлетворенность реализацией (Б)		Разрыв между (А) и (Б)
	Кол-во аспектов	Ранг	Среднее значение	Ранг	Среднее значение	Ранг	
Технические неполадки	17	1	87,65	1	72,94	2	14,71
Дублирование кандидатов	11	2	78,18	4	77,27	1	0,91
Нелогичность статусов и ограниченность их изменения	9	3	65,56	6	41,11	7	24,44
Недостаточная синхронизация с job-сайтами	8	4	71,25	5	72,50	3	-1,25
Ненаглядная информация при выгрузке	7	5	57,14	8	38,57	8	18,57
Отсутствие автоматической рассылки	7	6	84,29	3	65,71	6	18,57
Отсутствие ряда фильтров для наглядного поиска	6	7	86,00	2	68,00	5	18,00
Неудобный интерфейс	4	8	47,50	9	37,50	9	10,00
Отсутствие обучения и информирования	2	9	60,00	7	70,00	4	-10,00

*Составлено автором на основе анализа результатов опроса

Помимо технических неполадок, в качестве очень значимых для работы аспектов респонденты назвали «Отсутствие автоматической рассылки», «Отсутствие ряда фильтров для наглядного поиска». Но неудовлетворенность их реализацией не настолько большая, как у вышеназванных категорий.

Из данных рисунка 3.7 видно, что наибольшая неудовлетворённость реализацией наблюдается по категориям «Технические неполадки», «Дублирование кандидатов», «Недостаточная синхронизация с job-сайтами», «Отсутствие обучения и информирования».

Меньшая неудовлетворенность реализацией наблюдается по следующим категориям: «Нелогичность статусов и ограниченность их изменения», «Ненаглядная информации при выгрузке», «Неудобный интерфейс».

Возможно, это объясняется тем, что респонденты имеют здесь пространство для маневра: в системе достаточно большое количество статусов, а также из «Skillaz» выгружается очень много разнообразной информации, поэтому каждый может найти свои пути решения возникающих проблем. С категориями «Технические неполадки», «Дублирование кандидатов», «Недостаточная синхронизация с job-сайтами», «Отсутствие обучения и информирования» у респондентов такой возможности нет. В частности, в «Skillaz» нет функции ни удаления, ни объединения дубликатов резюме.



Рис. 3.7. Анализ отрицательных категорий работы со «Skillaz»
Составлено автором на основе анализа результатов опроса

Наблюдается рассогласованность балльных оценок значимости и неудовлетворенности в пользу значимости. Неудовлетворенность реализацией значительно превышает значимость только в категории «Отсутствие обучения и информирования», которая была упомянута всего 2 раза.

Соотношение позитивного и негативного в работе со «Skillaz» составило 62% к 38% (вопрос 3). Если сопоставить удовлетворенность и неудовлетворенность по всем аспектам, названным в 1-ом и 2-ом вопросах, то получим примерно такое же соотношение удовлетворенности к неудовлетворенности респондентов: 59% к 41%. То же подтверждается и сравнением количества названных положительных и отрицательных аспектов: 83 положительных и 74 отрицательных. Можно сделать вывод, что положительного в работе со «Skillaz» немного больше, чем отрицательного. Также можно заметить, что ответы респондентов согласованы и не противоречат друг другу.

Вопросы 4а и 4б представляют собой «квазиколичественные» вопросы полужакрытого типа. Цифровые данные из этого вопроса можно считать «квазиколичественными»: здесь используются цифры просто для того, чтобы человек как-то попробовал оценить свои ощущения, однако имеется некоторый смысл в суммарных подсчетах. Но не следует буквально трактовать разницу в несколько процентов как существенную. На вопросы 4а и 4б было проанализировано 13 ответов респондентов.

Больше всего времени в течение рабочего дня специалистов по подбору персонала занимает взаимодействие с кандидатами. На втором месте стоит работа в «Skillaz», далее – работа с работными сайтами (рис. 3.8).

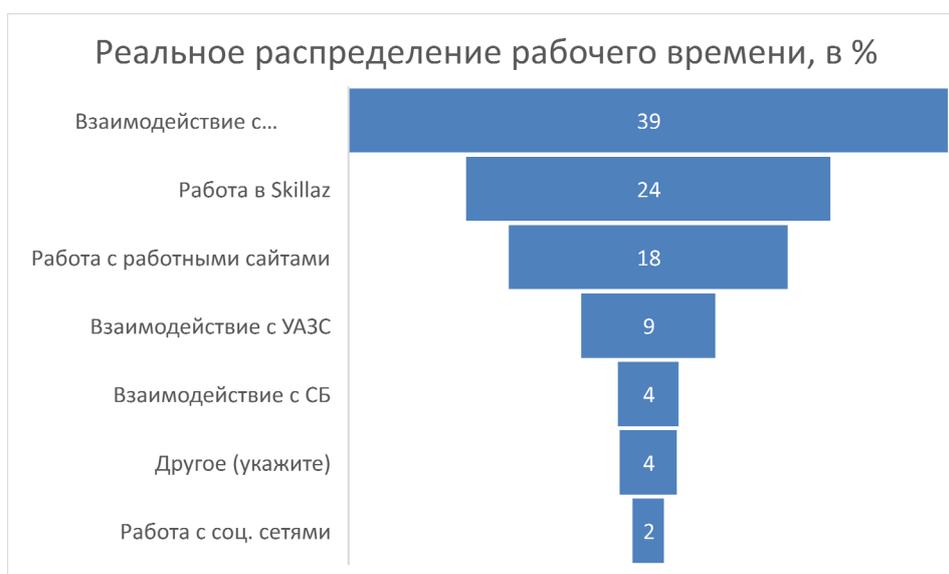


Рис. 3.8. Распределение рабочего времени по функциям, в %
Составлено автором на основе анализа результатов опроса

Меньше всего времени специалисты по подбору тратят на взаимодействие со службой безопасности и работу с социальными сетями. Это объясняется тем, что не все специалисты по подбору персонала занимаются согласованием кандидатов со службой безопасности (в основном это функция рекрутеров, а не ресечеров). Но отдельный анализ по ответам рекрутеров и ресечеров в рамках данного опроса невозможен, поскольку многие респонденты при необходимости могут выполнять как функцию ресечера, так и функцию рекрутера.

К социальным сетям же специалисты обращаются для поиска кандидатов в небольших населённых пунктах, где рынок труда органичен, и только тогда, когда поиск по работным сайтам не дал результата.

По данным сравнения рис. 3.9 и рис. 3.10 желательное и реальное распределение времени по рабочим функциям совпадает. Следовательно, согласно видению специалистов

по подбору персонала, структура их рабочего времени в компании на данный момент оптимальна.



Рис. 3.9. Реальное распределение рабочего времени по функциям, в %
Составлено автором на основе анализа результатов опроса



Рис. 3.10. Желательное распределение рабочего времени по функциям, в %
Составлено автором на основе анализа результатов опроса

Наблюдается сильная взаимосвязь между временем и эмоциями: чем больше времени специалист тратит на выполнение функции, тем больше эмоций он испытывает, как положительных, так и отрицательных.

Учитывая, что работа в «Skillaz» составляет большую часть рабочего дня специалиста по подбору персонала, вызывает беспокойство тот факт, что наибольшее количество негативных эмоций связано именно со «Skillaz» (рис. 3.11). Возможно, это обусловлено постоянными сбоями и ошибками в его работе, что отмечают большинство специалистов.



Рис. 3.11. Распределение рабочего времени и эмоций по функциям, в %
Составлено автором на основе анализа результатов опроса

На вопросы 5a и 5b проанализировано 13 ответов респондентов. Наблюдается сильная прямая зависимость между частотой использования функции и процентом сэкономленного времени благодаря этой функции «Skillz» (коэффициент корреляции Пирсона равен 0,943).

Специалисты по подбору в среднем используют 6 из 10 предложенных для выбора функций. Наиболее часто используемые функции – это проставление причин отказа из списка, распознавание и импорт резюме по ссылке, многофакторная фильтрация и поиск кандидатов (рис. 3.12). Указанные функции используются почти ежедневно и большим количеством специалистов. Также данные функции больше остальных экономят рабочее время специалистов.

Наименее используемыми функциями являются автоматический сбор откликов с рабочих сайтов, автопоиск резюме. Данные функции, как и автоматическое напоминание о кандидате, меньше остальных экономят рабочее время специалистов по подбору персонала.

Функции кадровый резерв, выгрузка данных в «Excel» используются большим количеством специалистов, но частота использования по сравнению с тремя наиболее популярными функциями ниже в 2 раза. То же самое можно сказать про экономию рабочего времени благодаря данным функциям.

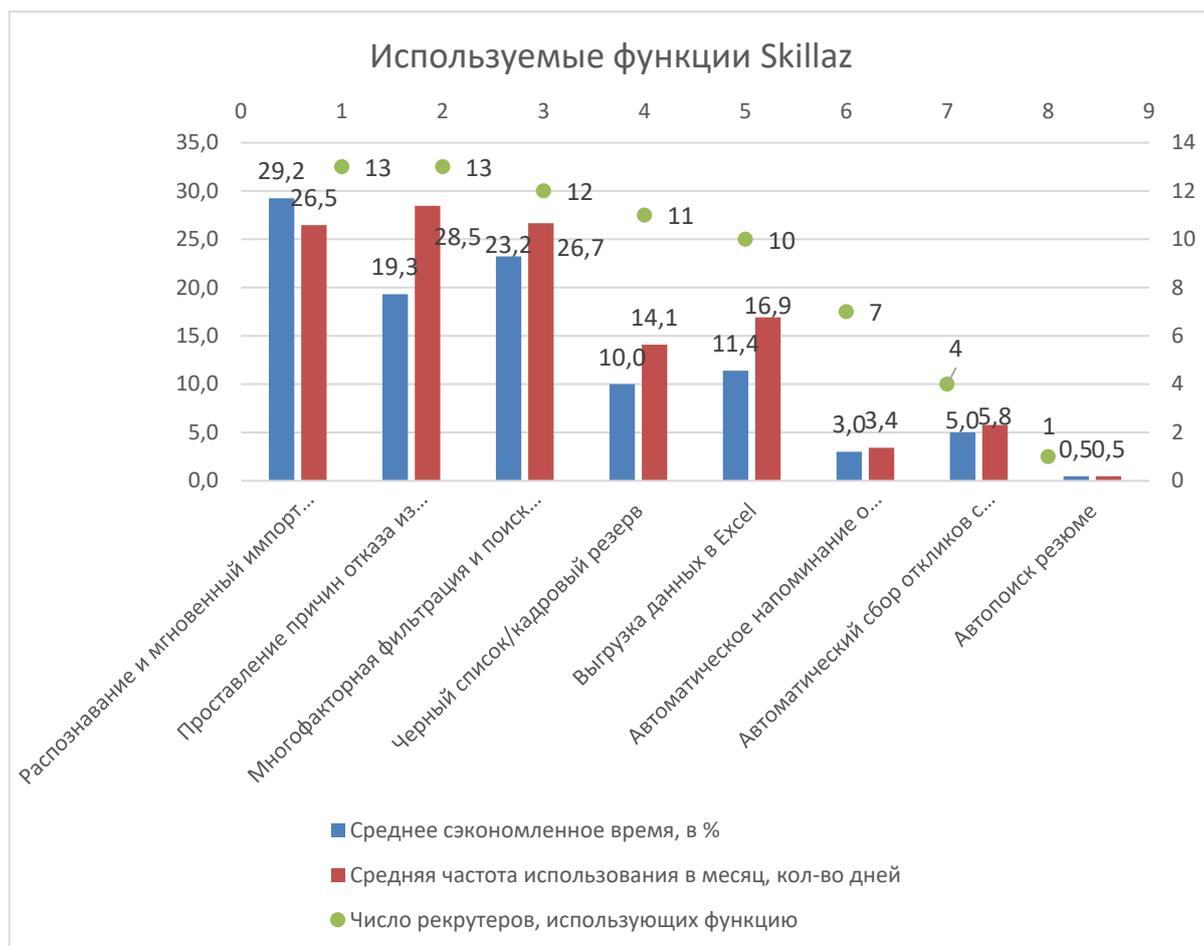


Рис. 3.12. Анализ используемых функций «Skillaz»
Составлено автором на основе анализа результатов опроса

Вопрос 6 касался функций, которых нет на данный момент в «Skillaz», но которые могут быть добавлены в «Skillaz» для ООО «Газпромнефть-Центр» (рис. 3.13):

- Синхронизация с телефонией (автоопределение кандидата).
- Публикация вакансий на рабочих сайтах из системы.
- Автопостинг вакансий в соц. сетях
- Удаление дубликатов резюме.
- Планирование собеседований с отправкой приглашений из системы (синхронизация с «Outlook»).
- Автоматическое оповещение кандидатов о собеседовании (sms-рассылка).
- Настройка этапов отбора для каждой вакансии/ региона отдельно.
- Возможность добавления резюме в различных форматах (pdf, word и т. д.).
- Возможность получения обратной связи по кандидату прямо в системе.
- Автоматизация оценки кандидатов (рассылка опросников/тестов).

Респондентам предлагалось выбрать из данного списка те функции, которые необходимы для работы, и проранжировать выбранные функции по значимости для их работы. На данный вопрос было проанализировано 10 ответов, поскольку 3 респондента некорректно заполнили поле для ответа.



Рис. 3.13. Анализ желательных функций «Skillaz»
Составлено автором на основе анализа результатов опроса

Самыми популярными и значимыми из предложенных функций являются:

- Планирование собеседований с отправкой приглашений из системы (синхронизация с «Outlook»).
- Синхронизация с телефонией (автоопределение кандидата).
- Удаление дубликатов резюме.
- Автоматическое оповещение кандидатов о собеседовании (sms-рассылка).

Данные функции позволяют автоматизировать процесс рекрутмента персонала, освобождая рекрутеров от рутинных операций, которые они выполняют сейчас: отправка смс кандидатам, проставление собеседование управляющим в «Outlook», повторное занесение кандидата или его поиск по базе.

Две функции можно выделить как наименее необходимые и значимые для специалистов по подбору – это:

- настройка этапов отбора для каждой вакансии/ региона отдельно;

- автоматизация оценки кандидатов (рассылка опросников/тестов).

Функция настройки этапов отбора для каждой вакансии/ региона отдельно является не востребовавшей, поскольку этапы рекрутмента персонала незначительно отличаются от региона к региону и от вакансии к вакансии. Функция автоматической оценки кандидатов ранее присутствовала в «Skillaz», но была малоэффективна, поскольку многие кандидаты не отвечали на тесты, либо давали некорректные ответы, либо не получали рассылку с тестом (узнавали о вакансии из источника, по которому не осуществлялась рассылка).

Ответы респондентов на открытые вопросы в целом схожи. Респонденты, скорее, позитивно оценивают изменения в процессе работы благодаря внедрению «Skillaz» при условии отсутствия технических неполадок в его работе. Влияние «Skillaz» на результаты работы мало заметно для респондентов.

В 7-ом вопросе мнения респондентов разделились по поводу того, ускорил или замедлил «Skillaz» процесс их работы. При корректной работе «Skillaz» наблюдается экономия времени в процессе работы, в частности выполнение отдельных операций занимает меньшее время, например, поиск по базе, выгрузка данных, проставление статусов и причин отказа из списка. Также наблюдается экономия времени благодаря отказу от ведения данных по кандидатам в нескольких таблицах «Excel».

Респонденты также отмечают следующие позитивные изменения в процессе их работы благодаря Skillaz:

- Систематизация работы, наглядность процесса рекрутмента и результатов работы, что дает возможность оценить эффективность работы каждого.
- Возможность совместной работы с коллегами благодаря единому информационному полю со всеми данными о кандидатах.

По ответам респондентов можно заметить, что при возникновении технических неполадок в работе «Skillaz» он тормозит рабочий процесс специалистов, и это вызывает недоверие специалистов к цифровой технологии. Из-за недоверия к «Skillaz» некоторые специалисты ведут дополнительную отчетность в своей таблице «Excel», итоговая аналитика по рекрутменту также ведется в «Excel». В основном, именно рекрутерам удобнее вести в «Excel» дополнительную базу кандидатов, одобренных управляющими АЗС, поскольку в «Skillaz» пока невозможно достаточно наглядно представить информацию о большом количестве кандидатов, прикрепленных к различным АЗС. С точки зрения функционала ресечера «Skillaz» смог полностью заменить «Excel».

Большинство респондентов убеждено, что внедрение «Skillaz» никак не повлияло на результаты их работы. Некоторые из них в ответе на данный вопрос снова упоминали о

влиянии «Skillaz» именно на процесс работы, а не на результат. Ряд респондентов говорили о том, что «Skillaz» улучшил результаты работы (увеличение количества звонков и приглашений на собеседования), но связывали это с появлением наглядности результатов работы и с возможностью их постоянно отслеживать, то есть осуществлять как самоконтроль, так и контроль результатов работы со стороны.

Большинство респондентов готовы рекомендовать «Skillaz», но с оговоркой о доработке системы для устранения технических неполадок. Также респонденты отмечают, что «Skillaz» подходит компаниям, которые занимаются массовым подбором персонала с интенсивным потоком кандидатов и большой численностью. Незначительное число респондентов ответили, что они рекомендовали бы подобную систему, но не «Skillaz», поскольку знают более удобные программы. Однако не упомянули название программ, которые они готовы были бы рекомендовать.

В рамках того функционала «Skillaz», который на данный момент используется специалистами, респондентам хватает имеющихся знаний и навыков работы с системой. Одна респондентка, новая сотрудница компании, отметила, что ей “сложно в ней [системе] ориентироваться”, поскольку “со «Skillaz» ранее не сталкивалась”. Также есть по одному запросу на ознакомление со всеми возможными функциями программы и обучение составлению отчетов по нетипичным запросам. Следовательно, при расширении функционала «Skillaz» и добавлении новых функций будет необходимо провести дополнительное обучение сотрудников.

Анализ основных плюсов и минусов технологии представлен в табл. 3.6.

Таблица 3.6

Плюсы и минусы «Skillaz» с точки зрения специалистов по подбору*

<i>Плюсы</i>	<i>Минусы</i>
Возможность совместной работы по разным регионам	Технические неполадки в работе
Единая база кандидатов с доступной информацией	Дублирование кандидатов
Многофакторный поиск и фильтрация кандидатов	Отсутствие синхронизации с телефонией, «Outlook» и автоматической рассылки
Наглядность продвижения кандидатов по этапам подбора	Перегруженность интерфейса фильтров, перегруженность информацией отчетов при выгрузке
Возможности синхронизации с job-сайтами	
Возможность выгрузки отчетов Excel с информацией о кандидатах и работе рекрутеров	

*Составлено автором на основе анализа результатов опроса

Благодаря внедрению «Skillaz» в систему рекрутмента персонала компании появилось единое информационное поле для работы всех специалистов и единая база кандидатов, а также возможность выгрузки основной информации по кандидатам в виде отчета. Эти два

положительных момента от внедрения «Skillaz» были неоднократно упомянуты специалистами по подбору и обуславливают функциональную удовлетворенность пользователей технологией.

Несмотря на отдельные недостатки, например перегруженность интерфейса фильтров, функция многофакторного поиска и фильтрации кандидатов также была отмечена специалистами по подбору: респонденты очень высоко оценили ее значимость для своей работы. Они также отметили, что часто используют ее в своей работе. То же самое можно сказать о функциях «синхронизация с job-сайтами» и «продвижение кандидатов по этапам подбора». Кроме того, распознавание и импорт резюме с job-сайтов, многофакторная фильтрация и поиск кандидатов, проставление причин отказа из выпадающего списка (как один из аспектов процессинга кандидатов) больше остальных функций экономят рабочее время специалиста по подбору персонала.

Низкую удовлетворенность реализацией функции «синхронизация с job-сайтами» при ее высокой значимости у респондентов вызывает то, что «Skillaz» синхронизирован лишь с отдельными job-сайтами. В целом специалисты выступают за еще большую интеграцию и синхронизацию «Skillaz» с другими job-сайтами и программами (телефонией, «Outlook»).

По результатам анализа выделенных категорий и основных используемых функций можно отметить, что респонденты в целом удовлетворены предлагаемым функционалом «Skillaz».

Технические неполадки в работе «Skillaz» являются одним из ключевых факторов эмоциональной неудовлетворенности пользователей технологией. Данный фактор упоминают все респонденты в различных вопросах анкеты.

Дублирование кандидатов также было отмечено в качестве ключевого отрицательного аспекта работы со «Skillaz», который вызывает негативные эмоции у респондентов. Кроме того, функция удаления дубликатов резюме является, по мнению респондентов, одной из наиболее необходимых и значимых функций «Skillaz», которые пока не внедрены в систему.

Помимо того, что постоянные технические неполадки и дублирование негативно сказываются на работе специалистов по подбору, они также обуславливают высокий негативный эмоциональный фон при работе с цифровой технологией. При условии, что работа со «Skillaz» занимает достаточно весомую часть рабочего времени (вопрос 4а), специалисты по подбору постоянно испытывают негативные эмоции в процессе работы. Постоянная эмоциональная неудовлетворенность технологией вызывает стресс у пользователей, а также недоверие к технологии и нежелание с ней работать, и как следствие, сопротивление дальнейшей цифровизации и автоматизации процесса.

Для углубленной оценки социальной эффективности «Skillaz» проведены экспертные интервью, по результатам которых выделено 5 ключевых аспектов в работе со «Skillaz» (см. гайд, Приложение 9):

- мотивация выбора в пользу «Skillaz»;
- удобство пользования;
- контроль подчиненных;
- скорость принятия решений;
- открытость «Skillaz» для других пользователей.

Опрошенные эксперты используют «Skillaz» для контроля процесса подбора. По мнению экспертов, одним из недостатков работы с технологией является то, что в «Skillaz» периодически возникают технические ошибки при работе, что снижает удобство пользования системой как руководителями, так и специалистами по подбору. Кроме того, специалисты, которые занимаются «приземлением» «Skillaz», тратят рабочее время на дополнительный контроль технической службы со стороны подрядчика с целью решения возникающих технических проблем.

В «Skillaz» не совсем удобно работать с данными, поскольку отчеты можно выгрузить только по последнему статусу в карточке кандидата. Нужно проработать систему сохранения истории работы с кандидатом в отчетах и возможность выгрузки последовательного отчета по действиям. Эксперты также отмечают, что не всегда данные при выгрузке являются понятными и наглядными. Чаще всего выгруженный из «Skillaz» отчет нужно самостоятельно проанализировать и систематизировать. Кроме того, иногда при выгрузке отчета разными способами (из разных вкладок) данные расходятся. Это объясняется определенной «логикой» работы «Skillaz» и отчасти некорректным ведением данных самими пользователями, но со стороны пользователей-аналитиков эти ошибки в данных вне зависимости от причин вызывают раздражение.

Однако по сравнению с разрозненными таблицами «Excel», которые каждый специалист по подбору вел до внедрения «Skillaz», данные в «Skillaz» являются более полными, достоверными и доступными. Во-первых, в «Skillaz» аккумулируется намного большее количество информации по процессингу, по кандидатам, по источникам привлечения и т. д. В таблицах «Excel» эти данные ранее не сохранялись, и в целом единой базы данных не было. Во-вторых, в «Skillaz» наименьшие потери данных, поскольку появилась единая база с одинаковыми правилами ее ведения. В-третьих, благодаря «Skillaz» специалистам, занимающимся аналитикой, больше не нужно каждый раз запрашивать исходные данные у специалистов по подбору. Большинство данных можно получить,

выгрузив отчетность из «Skillaz», что значительно повышает скорость получения данных. Специалисты отмечают, что повысилась доступность данных, а также их достоверность и систематизированность.

Таким образом, «Skillaz» имеет потенциал быть полноценной базой данных для аналитики рекрутмента персонала, но для этого необходимо настроить все интеграции: с телефонией, с «1С» (раздел маркетинговый бюджет и штатное расписание), системой BI (business intelligence). Кроме того, интеграция с различными системами позволит сократить количество ошибок и потери данных в «Skillaz».

Благодаря «Skillaz» у специалистов-аналитиков и руководителя появилась возможность иметь точки контроля работы специалистов по подбору и более эффективно управлять командой, а именно возможность:

- отследить загруженность специалистов по подбору и при необходимости перераспределить вакансии между специалистами;
- построить фотографию рабочего дня специалиста по подбору (время занесения первого/последнего кандидата и т. д.);
- отследить результаты работы каждого специалиста;
- отследить степень отработки телефонных звонков (сравнение данных по детализации звонков с данными в «Skillaz»);
- проанализировать степень использования различных источников каждым специалистом.

Таким образом, «Skillaz» сделал намного прозрачнее как работу специалистов по подбору, так и процесс рекрутмента в целом. Все эксперты сошлись во мнении, что с внедрением «Skillaz» не появилось ничего, что стало бы сложнее отследить.

С внедрением «Skillaz» появилась возможность накапливать большее количество разнообразных данных, которые можно в дальнейшем анализировать, поэтому принимать решения стало проще и быстрее. Например, появилась возможность анализировать причины отказов рекрутерами и самоотказов кандидатов в различных регионах. Раньше такие специализированные данные не собирались на регулярной основе, их запрашивали и анализировали только при осознании наличия проблемы или по запросу руководства. То есть «Skillaz» позволяет проактивно собирать данные и реагировать на проблему. Сбор и анализ данных также дает возможность вести диалог с заказчиками на основе более достоверных цифр. Раньше при разговоре с заказчиками использовался только экспертный метод, и приходилось брать на веру данные от каждого рекрутера.

Таким образом, «Skillaz» дает важную информацию для построения системы рекрутмента персонала, например для выбора эффективных источников привлечения кандидатов, также помогает «подсветить» проблему с помощью достоверных цифр, проанализировать причины проблемы и привести аргументы в пользу решения проблемы. Например, при подготовке проекта по пересмотру заработных плат линейного персонала использовались данные из «Skillaz», в частности анализ причин самоотказа кандидатов.

В «Skillaz» заложены возможности использования системы для других пользователей, например заказчика подбора – управляющего АЗС. Однако для введения управляющего в систему существует ряд ограничений: отсутствие стабильного подключения к сети Интернет на АЗС, перегруженность различными системами, в которых работают управляющие, ограничения со стороны службы безопасности. Также эксперты отмечают, что перед добавлением в систему новых пользователей, необходимо решить все существующие проблемы в работе «Skillaz». Если в работе «Skillaz» останутся систематические ошибки и технические неполадки, то вряд ли повысится скорость получения обратной связи от управляющих АЗС и эффективность процесса рекрутмента в целом. При интеграции системы business intelligence и «Skillaz» данные могли бы быть интересными и руководителям более высокого звена начальникам управления розничных продаж, начальникам территориальных участков и даже региональным директорам.

Основные плюсы и минусы «Skillaz», выделенные на основе интервью с экспертами, представлены в табл. 3.7.

Таблица 3.7

Плюсы и минусы «Skillaz» с точки зрения экспертов*

<i>Плюсы</i>	<i>Минусы</i>
Единое информационное поле и единая база данных	Технические неполадки в работе
Повышение доступности информации и скорости ее получения	Ненаглядная информация при выгрузке отчетов и необходимость доработки «вручную»
Управляемость и контролируемость работы подчиненных	Ошибки в данных при выгрузке отчетов
Проактивный мониторинг большого количества собираемых данных	

*Составлено автором на основе анализа интервью с экспертами

В целом можно отметить схожесть позитивных и негативных оценок «Skillaz» со стороны рекрутеров и со стороны аналитиков. Ключевым фактором эмоциональной неудовлетворенности, осложняющим как работу рекрутеров, так и работу аналитиков, являются технические неполадки в работе «Skillaz». Кроме того, технические неполадки, а также дублирование кандидатов и дублирование информации ведет к ошибкам в данных при выгрузке отчетов. И наконец, как рекрутеры, так и аналитики отмечают перегруженность и

непонятность информации при выгрузке данных в виде отчетов. Сходство ответов можно наблюдать и при упоминании ключевого функционального аспекта удовлетворенности работы с технологией – формирование единой базы и единого информационного поля.

На основе проведенного анализа можно сделать вывод, что цифровая технология рекрутмента персонала «Skillaz» является эффективной как с экономической, так и с социальной точки зрения. Можно сказать, что экономия затрат на подбор персонала стала возможной благодаря тем положительным аспектам, которые были выявлены при оценке социальной эффективности «Skillaz», а именно: возникновение единого информационного поля для работы специалистов, появление единой базы данных кандидатов, повышение управляемости и контролируемости работы специалистов по подбору персонала, возможности аналитики эффективности источников привлечения кандидатов.

Можно отметить, что компания провела огромную работу по разработке и адаптации цифровой технологии рекрутмента персонала с нуля, и смогла добиться больших успехов всего за один год работы с технологией. Однако компании стоит переходить к следующему этапу – автоматизации рекрутмента персонала. Для того чтобы автоматизировать процесс рекрутмента персонала, необходимо расширить существующий функционал «Skillaz», ввести функции, освобождающие специалистов по подбору персонала от рутинных операций.

Помимо этого, необходимо регулярно проводить обучение специалистов работе со «Skillaz». Обучение новых сотрудников работе со «Skillaz» должно проводиться в первые дни их работы, даже несмотря на то, что они ранее работали с похожими системами.

Еще одной рекомендацией по повышению эффективности использования «Skillaz» является налаживание регулярной обратной связи от IT-специалистов «Skillaz». Обратная связь IT-специалистов должна, в первую очередь, заключаться в проактивном предоставлении полной и своевременной информации об изменениях в работе «Skillaz», его функциях и интерфейсе, а не в ответе на обращения специалистов при возникновении проблем из-за их неосведомленности.

В обобщенном виде можно выделить следующие рекомендации:

- Решение текущих технических проблем в работе «Skillaz».
- Доработка текущего функционала «Skillaz» с учетом пожеланий основных пользователей.
- Расширение существующего функционала «Skillaz» с целью автоматизации рекрутмента персонала.
- Регулярное обучение специалистов работе со «Skillaz».

- Регулярная обратная связь от технической поддержки «Skillaz» обо всех изменениях в интерфейсе системы и ее функциях.

Другие компании, занимающиеся массовыми рекрутментом персонала, могут использовать опыт компании «Газпромнефть-Центр» по цифровизации рекрутмента персонала. В процессе внедрения цифровой технологии компания «Газпромнефть-Центр» столкнулась с рядом проблем:

- Невозможность использования системы при отсутствии подключения к сети Интернет.
- Зависимость от скорости работы корпоративной локальной сети.
- Необходимость дополнительных вложений для использования отдельных функциональных возможностей, например, sms-рассылки, чат-бота.
- Ограниченные возможности интеграции и синхронизации с различными работными сайтами.
- Сопротивление персонала организационным изменениям.

Поскольку «Skillaz» является облачной технологией, то скорость ее работы напрямую зависит от скорости сети Интернет. В отличие от коробочных продуктов, в «Skillaz» невозможно зайти без подключения к сети Интернет, однако есть возможность работать в системе с любого устройства. При первоначальном тестировании «Skillaz» система работала быстро и без сбоев. Но при ежедневном использовании «Skillaz» с рабочих ПК специалисты по подбору персонала отмечали очень медленную скорость работы системы и длительность выполнения отдельных действий. Однако данная проблема наблюдалась только при работе в «Skillaz» из офиса с помощью рабочего ПК. Это было связано с тем, что доступ к сети Интернет с рабочих ПК ограничен корпоративной сетью (VPN), которая снижает скорость подключения к сети Интернет. При выводе «Skillaz» за пределы корпоративной сети и создании для него отдельного канала подключения к сети Интернет скорость работы системы нормализовалась. На основе примера компании «Газпромнефть-Центр» можно сделать вывод, что компаниям, имеющим серьезные ограничения со стороны службы безопасности компании, возможно стоит остановиться на выборе коробочного продукта, а не облачного.

Таким образом, перед внедрением цифровых технологий в процесс рекрутмента персонала компании нужно определить несколько ключевых моментов:

- Профиль процесса рекрутмента персонала: описание целевого процесса рекрутмента, тип закрываемых вакансий, объем закрываемых позиций, требуемые каналы привлечения кандидатов.

- Масштабирование: как будет проходить внедрение – по всей компании или через пилотный проект на ограниченном объеме?
- Цели внедрения: какие показатели рекрутмента необходимо улучшить или начать измерять? Выбор приоритетных показателей и определение целевых значений.
- Стандартизация или кастомизация: изменение HR-процессов под ограничения цифровой технологии или доработка цифровой технологии под HR-процесс?
- Интеграция с другими системами и технологиями.
- Защита персональных данных, ограничения со стороны службы безопасности компании: облачное или коробочное решение?

Следовательно, выбирая цифровую технологию, компаниям необходимо учитывать множество факторов, а именно:

- точность и полнота алгоритмов инструмента;
- удобство и простота использования инструмента;
- способность решать проблемы рекрутмента компании;
- валидность выбранных инструментов.

Для качественного и эффективного внедрения цифровых технологий в процесс рекрутмента персонала компании необходимо создать компетентную проектную группу из различных специалистов компании и представителей компании-провайдера. В проектную группу со стороны компании-заказчика должны входить эксперты в своей сфере деятельности, обладающие цифровой компетентностью. Во-первых, необходим методолог по автоматизации, то есть сотрудник, который знает подходы к интеграции систем, особенности и риски внедрения цифровых технологий. Во-вторых, на всех переговорах также должен присутствовать специалист по безопасности, поскольку он может указать на возможные ограничения со стороны службы безопасности. В-третьих, незаменимый член команды – это IT-архитектор, кто знает IT-инфраструктуру компании и возможности ее интеграции с цифровой технологией. В-четвертых, кто-то обязательно должен быть бизнес-заказчиком, а также обязательно должны присутствовать методолог и эксперт по процессу, в который внедряется цифровая технология. Также в проектной группе может быть финансист, который отвечает за бюджет автоматизации HR-процесса. Таким образом, очень важно собирать команду из различных экспертов и совместно с ними отбирать провайдеров цифровой технологии, потому что каждый из них в зависимости от своей экспертной области видит свои риски, преимущества и недостатки цифровой технологии.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное в рамках выпускной квалификационной работы исследование позволяет сделать следующие выводы.

Цифровая технология подразумевает все способы электронного хранения, передачи, обработки и использования информации, представленной в виде двоичного числового кода с помощью всех видов электронного оборудования и приложений. Цифровые технологии как бизнес-решение для повышения эффективности HR-функции – это способ практического применения результатов цифровизации для поиска, организации, распространения, обработки и хранения цифровых данных в процессе реализации HR-функции.

Развитие и распространение цифровых технологий в большей степени повлияли на рекрутмент персонала. Рекрутмент персонала – это основная функция управления персоналом, к которой относится процесс поиска, привлечения, отбора и назначения подходящих кандидатов на рабочие места (постоянные или временные) в организации.

В настоящий момент на рынке представлено большое количество цифровых технологий, но далеко не все они универсальны: каждой компании приходится искать свои решения. На примерах ПАО «Сбербанк», ПАО «ВымпелКом», ПАО «МТС и ТС «Пятерочка» видно, что для каждой компании подходят разные цифровые технологии, исходя из проблем и «узких мест» процесса рекрутмента персонала. Каждая компания определяет для себя ключевые показатели эффективности, по которым можно отследить влияние цифровых технологий на процесс рекрутмента персонала.

Эффективность использования цифровой технологии можно оценивать как с экономической, так и с социальной точки зрения. Для оценки эффективности цифровой технологии «Skillaz» в рекрутменте линейного персонала ООО «Газпромнефть-Центр» была разработана авторская методика. Апробация методики позволила сделать вывод об удовлетворённости рекрутеров работой со «Skillaz», поэтому данную цифровую технологию можно считать социально эффективной.

Ключевой аспект функциональной удовлетворенности рекрутеров – формирование единой базы и единого информационного поля благодаря «Skillaz». Однако эмоциональная удовлетворенность рекрутеров довольно низкая, в первую очередь, из-за технических неполадок в работе «Skillaz».

Использование «Skillaz» в рекрутменте персонала является экономически эффективным по критерию стоимости подбора линейного персонала. Можно сказать, что экономия затрат на подбор персонала стала возможной благодаря тем положительным аспектам, которые были выявлены при оценке социальной эффективности «Skillaz», а

именно: создание единого информационного поля для работы специалистов, единой базы данных кандидатов, повышение управляемости и контролируемости работы рекрутеров, возможности аналитики эффективности источников привлечения кандидатов.

В качестве основных рекомендаций для повышения эффективности использования «Skillaz» в процессе рекрутмента линейного персонала ООО Газпромнефть-Центр можно выделить:

- Решение текущих технических проблем в работе «Skillaz».
- Доработка функционала «Skillaz» с учетом пожеланий основных пользователей.
- Расширение функционала «Skillaz» с целью автоматизации рекрутмента персонала.
- Регулярное обучение специалистов работе со «Skillaz».
- Регулярная обратная связь от службы технической поддержки «Skillaz» обо всех изменениях в интерфейсе системы и ее функциях.

Другие компании, которые ведут массовый подбор персонала, могут использовать опыт компании «Газпромнефть-Центр» по цифровизации рекрутмента персонала, используя не только «Skillaz», но и другие, схожие по функционалу цифровые технологии.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативно-правовые акты

1. Российский стандарт услуги «Рекрутмент»/ Федерация рекрутмента НК РЧК. 2014. 23 с.

Книги

2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: пер. с англ. 8-е изд. СПб.: Питер, 2004. 831 с.
3. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика: учебник для бакалавров М.: Издательство Юрайт, 2014. 381 с.
4. Брейли Р., Майерс С., Принципы корпоративных финансов / Пер. с англ. Н. Барышниковой. М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2012. 1008 с.
5. Введение в «Цифровую» экономику/ А.В. Кешелава В. Г. Буданов, В. Ю. Румянцев и др.; под общ. ред. А.В. Кешелава; гл. «цифр.» конс. И. А. Зимненко. ВНИИГеосистем, 2017. 28 с. (На пороге «цифрового будущего». Книга первая).
6. Грэхэм Х. Т. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие: [пер. с англ.]; под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина; [пер. Е. Э. Лалаян]. Москва: ЮНИТИ, 2003. 598 с.
7. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник; под ред. А.Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2005. 638с.
8. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: учеб.-практ. пособие / ред.: А.Я. Кибанов. М. : Проспект, 2015. 41 с.
9. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2014. 492 с.
10. Новожилов В. В. Проблемы измерения затрат и результатов при оптимальном планировании. М: Наука, 1972. 433 с.
11. Одегов Ю. Г., Абдурахманов К. Х., Котова Л. Р. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: Учебно-практическое пособие. М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2011. 752 с.
12. Тибилова Т. Как качественно оценить человека: настольная книга менеджера по персоналу. СПб.: Питер, 2010. 208 с. (Серия «Кадровый вопрос»).
13. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров; под ред. И. А. Максимцева. М.: Издательство Юрайт, 2013. 525 с.
14. Fenn J., Raskino M. Mastering the Hype Cycle: How to Choose the Right Innovation at the Right Time. Harvard Business Press, 2008. 256 p.

Статьи в журналах

15. Багракова А.А. Внутренний рекрутинг: этапы процесса и оценка его эффективности //Управление развитием персонала. 2007. №4. С.286-295.
16. Баранова Н. В., Корякин А. А. Диверсификация в российском рекрутинге через использование digital-инструментов// Аллея науки. 2018. № 11(27). С. 532-538.
17. Берсин Дж. Искусственный интеллект в HR. URL: <https://www.talent-management.com.ua/5202-iskusstvennyj-intellekt-v-hr/> (дата обращения: 05.01.2020).
18. Бахур В. SAP и Skillaz помогут бизнесу сократить расходы на поиск сотрудников с помощью машинного обучения. URL: http://www.cnews.ru/news/line/2017-05-18_sap_i_skillaz_pomogut_biznesu_sokratit_rashody (Дата обращения 10.01.2019).
19. Брусиловский В. Автоматизация рекрутинга: выбираем оптимальное программное обеспечение. URL: <http://hrdocs.ru/poleznaya-informacziya/avtomatizacziya-rekrutnga/> (Дата обращения 25.12.2018).

20. Волкова О. Джош Берсин, Bersin by Deloitte: «В большинстве компаний доступно слишком много технологий». URL: <https://www.vedomosti.ru/partner/characters/2018/09/06/780171-dzhosh-bersin> (Дата обращения: 05.01.2020).
21. Волошина В. Революция в мозгах, или чем цифровизация отличается от автоматизации. URL: <http://www.up-pro.ru/library/strategy/tendencii/cyfra-avtomat.html> (Дата обращения: 05.12.2019).
22. Дворовская Е. Робот, зарплату повыше: как машинное обучение и новые технологии работы с данными изменят рынок HR. URL: www.forbes.ru/tehnologii/331897-robot-zarplatu-povyshhe-kak-mashinnoe-obuchenie-i-novye-tehnologii-raboty-s-dannymi (Дата обращения: 12.01.2019).
23. Жидкова А. Развитие по всем фронтам. «Газпром нефть» комплексно реализует стратегию развития сети АЗС «Газпромнефть» в России. URL: <https://www.gazpromneft.ru/press-center/sibneft-online/archive/2019-december/4019253/> (Дата обращения: 03.03.2020).
24. Зорина С. Большая розница. Автоматизация в сбытовом сегменте. Программа комплексной автоматизации розничной торговли. URL: <https://www.gazpromneft.ru/press-center/sibneft-online/archive/2013-november/1104340/> (Дата обращения: 03.03.2020).
25. Иванов А. Л. Инновации в привлечении человеческих ресурсов // Статистика и экономика. 2013. №4. С.58-62.
26. Комлев В. А., Носов А. Л. Комплексный анализ основных показателей эффективности подбора сотрудников // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2016. № 1 (январь). С. 21–25.
27. Конорева К. В., Целютина Т.В. Возможности использования инструментов прогнозирования в сфере массового рекрутинга. Воронка по набору. //Научный журнал «Дискурс». 2018. 12 (26). С. 334-344.
28. Корицкая О. И. Терминологические аспекты оценивания деятельности предприятий: эффект, эффективность, результативность // Экономика и управление. 2014. № 2 (38). С. 15–19.
29. Кошкина Ю. Сбербанк начал тесты искусственного интеллекта при найме сотрудников. Как предсказать вероятность скорого увольнения еще до выхода на работу. URL: https://pro.rbc.ru/news/5da899a49a79473c24e4212a?from=column_4 (Дата обращения:05.12.2019).
30. Крылов А. Мэтчинг в рекрутинге: придут ли технологии Tinder в подбор персонала? URL: <http://www.forbes.ru/tehnologii/344203-matching-v-rekrutinge-pridut-li-tehnologii-tinder-v-podbor-personala> (Дата обращения: 12.01.2019).
31. Крылов А. От первого лица: основатель сервиса «Skillaz» о «рекрутатах» и роботах для подбора персонала в России. URL: <https://hbr-russia.ru/innovatsii/startap/a21891> (Дата обращения: 15.03.2020)
32. Летягина Д. О. Рекрутмент: технологии и тенденции. URL: https://alley-science.ru/domains_data/files/November_7/REKRUTMENT%20TEHNOLOGIITENDENCII.pdf (Дата обращения 14.01.2019).
33. Минина В. Н. HR-боты в управлении человеческими ресурсами организации // Вестник СПбГУ. Менеджмент. 2019. Т. 18. Вып. 3. С. 400-418.
34. Мокрик Г. Р. Вопросы оценки эффективности подбора персонала в организацию // Гуманитарные технологии. 2008. №7. С.18-26.
35. Мордашов А. Как Индустрия 4.0 меняет управление. Harvard Business Review. 2018. С. 44-49.

36. Нагибина Н. И., Щукина А. А. HR-Digital: цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/24EVN117.pdf> (Дата обращения 14.01.2019).
37. Носкова К.А. Облачные системы управления человеческим капиталом. URL: <http://human.snauka.ru/2012/12/2116> (Дата обращения: 14.01.2019).
38. Орлова Т. Массовый рекрутмент // Персонал-Микс. 2003. № 6 (19). С.8-11.
39. Подбор персонала в цифровую эпоху/ Versin by Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/by/ru/pages/human-capital/articles/2018/podbor-personala-v-cifrovuyu-epoxu.html> (Дата обращения 14.01.2019).
40. Подцероб М., Ястребова С, Юдина П., Шаповалова С. Мода на роботов-рекрутеров охватила крупные российские компании. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2018/02/14/750906-moda-na-robotov-rekruterov> (Дата обращения: 05.12.2019).
41. Пройдаков Э. М. Современное состояние искусственного интеллекта. // Научно-исследовательские исследования. 2018. №2018. С. 129-153.
42. Революция в мозгах, или чем цифровизация отличается от автоматизации. URL: <http://www.up-pro.ru/library/strategy/tendencii/cyfra-avtomat.html> (Дата обращения: 05.01.2020)
43. Саганенко Г.И., Гегер А.Э. Сравнение ценностных ориентаций студентов на интервале в 10 лет: вопросы методологии и результаты // Высшее образование в России. 2016. №12. С. 22-33.
44. Саганенко Г.И., Гегер А.Э., Степанова Е. И. Потенциал рефлексивных методов в выявлении релевантных ценностей // Социология: методология, методы, математическое моделирование (4М). 2011. № 32. С. 75-103.
45. Саганенко Г.И. Системы, форматы и познавательный потенциал открытых вопросов. //Журнал социологии и социальной антропологии. 2001. Том IV. № 4. С. 171-193.
46. Саганенко Г.И., Ядов В.А. Место диспозиций в практическом прогнозировании поведения личности. В книге: Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности: Диспозиционная концепция / Научный редактор В.А. Ядов. Изд. 2-е расшир. – М: ЦСПИМ, 2013. 374 с.
47. Седов К. «Вымпелком» автоматизирует подбор персонала. URL: <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2016/07/20/649864-vimpelkom-avtomatiziruet-podbor-personala> (Дата обращения: 05.12.2019).
48. Сильванович В., Кулинкович Т. 10 сервисов для автоматизации рекрутинга. URL: <https://www.e-executive.ru/management/itforbusiness/1981171-10-servisov-dlya-avtomatizatsii-rekrutinga> (Дата обращения 25.12.2018).
49. Синявец Т. В., Могила А. С. Совершенствование организации подбора персонала // Вестник Омского университета. 2006. № 4. С. 87-91.
50. Смолева Е. «Билайн» о диджитализации рекрутмента. URL: <https://hr-tv.ru/video/recruitment-secrets/bilajn-o-didzhitalizatsii-rekrutmenta.html> (Дата обращения: 05.12.2019).
51. Соколова А. Как big data помогают реальному сектору. URL: <https://rb.ru/news/big-data-for-the-real-sector/> (Дата обращения: 07.12.2019).
52. Тронина И.А., Токмакова М.А. Современные технологии управления digital-проектами в условиях трансформационной экономики // Экономические и гуманитарные науки. 2018. №9 (320). С. 61-68.
53. Трофимова С. КРІ для рекрутера // Кадровое дело. 2007. № 9. С. 68-72.
54. Трофимова С. КРІ для рекрутера (продолжение) // Кадровое дело. 2007. № 10. С. 69-74.

55. Укомплектованность кадрами: формула расчета. URL: <https://www.hr-director.ru/article/67255-ukomplektovannost-kadrami-formula-rascheta-18-m8> (дата обращения: 10.01.2020)
56. Фирсова К. Робот заменяет кадровика. URL: <https://www.if24.ru/robot-zamenuyet-kadrovika/> (Дата обращения: 01.11.2019).
57. Фомичев К. Go digital or die: Диджитализация как неизбежность. URL: <http://www.nand.ru/professional-information/news/20566/> (Дата обращения: 01.06.2019).
58. Хадина М. Цифровизация HR: как не разочароваться в новых технологиях. URL: <https://rb.ru/opinion/cifrovizaciya-hr/> (Дата обращения: 05.12. 2019).
59. Чмыхова Д.И. Управление процессом подбора персонала в цифровой экономике. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2018/01/15658> (Дата обращения: 15.01.2019).
60. Чувашов А.В. Срок окупаемости и индекс доходности // Экономическая наука сегодня: теория и практика: материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 29 дек. 2017 г.) / редкол.: О. Н. Широков [и др.] Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2017. С. 53-56.
61. Шарапова Н. В. Digital-технологии подбора персонала // Креативная экономика. 2017. Том 11. № 9. С. 953-966.
62. Шесть КРІ для оценки эффективности рекрутера. URL: <https://www.hr-director.ru/article/63648-pril-3-12-m4-6-kpi-rekrutera> (Дата обращения: 10.12.2019).
63. Элияшева М. И., Улина С. Л., Евминенко С. А. Оценка HR-проектов на основе системы сбалансированных показателей и концепции заинтересованных сторон // Тренды и управление. 2018. № 2. С. 73-81.
64. Bengtsson C., Bloom M. Human Resource Management in a Digital Era //Lund University, School of Economic and Commerce, 2017. P. 1-67.
65. Vendor-Samuel P. What is a digital platform? URL: <https://enterpriseproject.com/article/2018/12/what-digital-platform> (Дата обращения: 01.06.2019).
66. Bersin J. HR Technology in 2018: Ten Disruptions Ahead. URL: <https://joshbersin.com/2017/11/hr-technology-in-2018-ten-disruptions-ahead/> (Дата обращения: 12.06.2019).
67. Bersin J. The Disruption of Digital Learning: Ten Things We Have Learned. URL: <https://joshbersin.com/2017/03/the-disruption-of-digital-learning-ten-things-we-have-learned/> (дата обращения: 05.01.2020).
68. Bersin J. The New Disrupted World of Work: Seven Practices For High-Impact HR. URL: <https://joshbersin.com/2017/10/the-new-disrupted-world-of-work-seven-practices-for-high-impact-hr/> (дата обращения: 05.01.2020).
69. Brenner, F. S., Ortner, T. M., Fay, D. Asynchronous video interviewing as a new technology in personnel selection: The applicant's point of view. URL: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00863> (Дата обращения: 19.01.2019).
70. Costen W. M. Recruitment and selection. In: Rothwell, W.J. (eds) The Encyclopedia of Human Resource Management, Volume 1: Short Entries, Center for Creative Leadership, New York. 2012. P. 379-387.
71. Deloitte Human Capital (HC) Trends 2019. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/human-capital/cz-hc-trends-reinvent-with-human-focus.pdf> (дата обращения: 05.01.2020).
72. Gardner, S. D., Lepak, D. P. & Bartol, K. M. Virtual HR: the impact of information technology on the human resource professional. Journal of Vocational Behavior, Vol. 63, No. 2. 2003. P.159-179.

73. Global Marketing Trends 2020. Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/chief-marketing-officer/articles/future-of-marketing-global-marketing-trends.html> (дата обращения: 05.01.2020).
74. Goodwin B. German rail and transport group turns to virtual reality in war for talent. URL: <https://www.computerweekly.com/news/4500255941/German-rail-and-transport-group-turns-to-virtual-reality-in-war-for-talent> (Дата обращения: 10.01.2019).
75. Hoffman M., Kahn L.B., Li D. Direction in Hiring. // Harvard Business School. Working Paper 16-055. 2015. P.1-58.
76. HR на автомате: как выбрать сервис автоматизации подбора// Служба исследований HeadHunter. 2018. URL: <https://spb.hh.ru/article/501201> (Дата обращения: 15.01.2019).
77. Jeffery M. Recruitment 4.0: Crowdsourcing, Gamification, Recruitment as a Profit Center, ...and the Death of Recruitment Agencies! URL: <https://www.ere.net/recruitment-4-0-crowdsourcing-gamification-recruitment-as-a-profit-center-and-the-death-of-recruitment-agencies/> (Дата обращения: 11.06.2019)
78. Langer, M., König, C.J., Krause, K. Examining digital interviews for personnel selection: Applicant reactions and interviewer ratings// International Journal of Selection and Assessment, 2017. P. 371-382.
79. Martindale N. Testing and selection: The pros and cons of online assessment. URL: <https://www.personneltoday.com/hr/testing-and-selection-the-pros-and-cons-of-online-assessment/> (Дата обращения 19.01.2019).
80. McCarthy J. Artificial Intelligence, Logic and Formalizing Common Sense. In: Thomason R.H. (eds) Philosophical Logic and Artificial Intelligence. Springer, Dordrecht. 1989. P. 161-190.
81. Mitchell K., Mariani J., Routh A., The future of intelligence analysis. A task-level view of the impact of artificial intelligence on intel analysis. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/artificial-intelligence-impact-on-future-intelligence-analysis.html> (Дата обращения: 05.01.2020).
82. Ryan A. M., Tippins N.T. Attracting and selecting: what psychological research tells us. //Human Resource Management, Volume 43, Issue 4. 2004. P. 305–318.
83. Stephan M., Brown D., Erickson R. Talent acquisition: Enter the cognitive recruiter. URL: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/predictive-hiring-talent-acquisition.html> (Дата обращения 10.01.2019).
84. Van Vulpen E. 19 Recruiting Metrics You Should Know About. URL: <https://www.analyticsinhr.com/blog/recruiting-metrics/> (Дата обращения: 10.12.2019).
85. World Economic Forum. The future of jobs report 2018. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018> (Дата обращения: 05.01.2020).

Статистические сборники и отчеты

86. Годовой отчет ПАО «Газпром нефть» за 2018 год. URL: https://ir.gazprom-neft.ru/fileadmin/user_upload/documents/annual_reports/gpn_ar18_rus_1909.pdf (Дата обращения: 01.03.2020)
87. Годовой отчет ПАО «Сбербанк» 2017. URL: <https://2017.report-sberbank.ru/ru/performance-overview/people/employee-journey> (Дата обращения: 05.12.2019).
88. Годовой отчет ПАО «Сбербанк» 2018. URL: <https://2018.report-sberbank.ru/infographics/3-3#part3-3-section2> (Дата обращения: 05.12.2019).
89. Годовой отчет по результатам рекрутмента персонала ООО «Газпромнефть-Центр» за 2019 год.
90. Отчет о глобальных тенденциях в оценке персонала за 2018 год // СЕВ SHL Russia&CIS. 2018. Ред. Т. М. Кантровиц, К. А. Тузински, Д.М. Рейнс. 40 с.

91. Отчет тенденциях в HR и оценке персонала в России за 2017 год // СЕВ SHL Russia&CIS. 2018. 51 с.
92. Социальный отчет ПАО «Газпром нефть» за 2016 год. URL: <https://csr2016.gazprom-neft.ru/hr-development/policy-and-personnel-management> (Дата обращения 01.03.2020)
93. Tech Trends 2020. Deloitte Insights. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/tech-trends-2020/DI_TechTrends2020.pdf (Дата обращения: 05.01.2020).
94. Tech Trends 2019. Deloitte Insights. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/Tech-Trends-2019/DI_TechTrends2019.pdf (Дата обращения: 05.01.2020).

Интернет-ресурсы и электронные базы данных

95. Бренд-архитектура. Политика развития и продвижения брендов «Газпром нефти». URL: <https://www.gazprom-neft.ru/press-center/sibneft-online/archive/2016-may/1113346/> (Дата обращения: 03.03.2020) – сайт Газпром нефть
96. В МТС наняли работа Веру для подбора персонала. URL: https://ria.ru/20170811/150021408_9.html (Дата обращения: 05.12.2019) – сайт Риа Новости
97. «Газпром нефть» внедрила интеллектуальную систему мониторинга оборудования на АЗС. URL: https://www.gazprom-neft.ru/press-center/news/gazprom_neft_vnedrila_intellektualnuyu_sistemu_monitoringa_oborudovaniya_na_azs/ (Дата обращения: 10.03.2020) – сайт Газпром нефть
98. Греф признал потерю Сбербанком миллиардов рублей из-за искусственного интеллекта. URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/news/2019/02/26/795134-gref> (Дата обращения: 15.04.2020) – сайт Ведомости
99. История технологий в рекрутменте – от дырокола до облачного ИИ. URL: <https://spb.hh.ru/article/505113> (Дата обращения 15.01.2019) – сайт HeadHunter
100. Как «Билайн» автоматизировал подбор персонала на массовые позиции. URL: <https://hr-tv.ru/articles/author-opinion/kak-bilajn-avtomatiziroval-podbor-personala-na-massovye-pozitsii.html> (Дата обращения: 05.12.2019) – сайт HR-tv.ru
101. Общество с ограниченной ответственностью «Газпромнефть-Центр». URL: <http://kniganefiti.ru/company.asp?company=908> (Дата обращения: 01.03.2020) – сайт Книга Нефти
102. «Сбербанк» внедрил в работу рекрутеров умный планировщик задач. URL: http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82:%D0%A1%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA_%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B_%28Skillaz%29_01_3 (Дата обращения: 07.12.2019) – сайт Tadviser
103. Сбербанк первым внедрил разработанный Skillaz умный планировщик задач. URL: https://www.sberbank.ru/ru/press_center/all/article?newsID=666e138b-0e28-4b0c-b43e-7b9659a04e35&blockID=1303®ionID=77&lang=ru&type=NEWS (Дата обращения: 05.12. 2019. – сайт Сбербанка)
104. Сбербанк представил клиентоцентричную модель своего бизнеса. URL: https://www.sberbank.ru/ru/press_center/all/article?newsID=f4db754f-3284-4f6e-ac5b-6e6f45fc890e&blockID=1303®ionID=77&lang=ru&type=NEWS (Дата обращения: 05.12. 2019) – сайт Сбербанка
105. Сбербанк централизовал массовый подбор персонала. URL: <https://hr-tv.ru/articles/sberbank-tsentralizoval-massovuj-podbor-personala.html> (Дата обращения: 05.12. 2019) – сайт HR-tv.ru
106. Сеть АЗС «Газпромнефть». Розничный бренд с высоким уровнем узнаваемости и доверия к качеству продукции. URL: <https://www.gazprom->

- neft.ru/company/business/retail/filling-stations/ (Дата обращения: 01.03.2020) – сайт Газпром нефть
107. Digital Technology. URL: <http://technologyin.org/digital-technology> (Дата обращения: 01.06.2019)
108. Learn to sell digital products and make money from home. URL: https://blog.kajabi.com/learn-to-sell-digital-products-and-make-money-from-home?__hstc=223412292.8931b4027930480087a89ffb168c803c.1559865089948.1559865089948.1559865089948.1&__hssc=223412292.1.1559865089947&__hsfp=321219665 (Дата обращения: 01.06.2019) – сайт Kajabi
109. Skillaz. Digital-платформа найма персонала //URL:http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%83%D0%BA%D1%82:Skillaz_Digital%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0_%D0%BD%D0%B0%D0%B9%D0%BC%D0%B0_%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%B%D0%B0 (Дата обращения: 05.12.2019) – сайт Tadviser
110. Software as a service. Программное обеспечение как услуга. //URL: http://www.tadviser.ru/index.php/SaaS_-_%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BC%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BE%D0%B1%D0%B5%D1%81%D0%BF%D0%B5%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D0%BA%D0%B0%D0%BA_%D1%83%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%D0%B0?cache=no&rtype=otr#ttop (Дата обращения: 05.01.2020) – сайт Tadviser
111. Top Video Interview Software. URL: <http://www.softwareadvice.com/hr/video-interviewing-comparison/> (Дата обращения: 15.01.2019) – сайт Software Advice
112. What is a digital product? URL: <https://blog.newkajabi.com/what-is-a-digital-product> (Дата обращения: 01.06.2019) – сайт Kajabi
113. What is digital platform? URL: <https://whatis.ciowhitepapersreview.com/definition/digital-platform/> (Дата обращения: 01.06.2019) – сайт CIO Whitepapers Review
114. What is the definition of a digital service? URL: https://www.taxamo.com/support/regions_eu/digital_services_definition/ (Дата обращения: 01.06.2019) – сайт Taxamo
115. URL: <https://robotvera.com/static/newrobot/index.html> (Дата обращения: 05.12.2019) – сайт работа-рекрутера Вера
116. URL: <http://skilltech.ru/> (Дата обращения 14.01.2019) – сайт Skilltech
117. URL: <https://www.hirevue.com/> (Дата обращения: 14.01.2019) – сайт HireVue
118. URL: <https://hrscanner.ru/> (Дата обращения: 14.01.2019) – сайт HRscanner
119. URL: <https://www.pymetrics.com/employers/> (Дата обращения: 14.01.2019) – сайт Pymetrics
120. URL: <https://proaction.pro/> (Дата обращения 14.01.2019) – сайт Proaction.pro
121. URL: <https://www.cut-e.de/home/> (Дата обращения: 14.01.2019) – сайт Cut-e
122. URL: <https://vcv.ru/> (Дата обращения: 14.01.2019) – сайт VCV
123. URL: <https://preint.ru/> (Дата обращения: 14.01.2019) – сайт Pre-Interview
124. URL: <https://potok.io/#rec69262363> (Дата обращения: 26.10.2018) – сайт Potok
125. URL: <https://skillaz.ru/> (Дата обращения: 26.10.2018) – сайт Skillaz
126. URL: <https://friend.work/> (Дата обращения: 26.10.2018) – сайт Friendwork
127. URL: <https://www.persiahr.com/ru/> (Дата обращения: 26.10.2018) – сайт Persia
128. URL: <https://huntflow.ru/features> (Дата обращения: 26.10.2018) – сайт Huntflow
129. URL: <https://www.talentscan.pro/ru/> (Дата обращения: 26.10.2018) – сайт TalentScan
130. URL: <http://hrp.by/> (Дата обращения: 26.10.2018) – сайт HRP

131. URL: <https://experium.ru/> (Дата обращения: 26.10.2018) – сайт Experium
132. URL: <http://www.e-staff.ru/> (Дата обращения: 26.10.2018) – сайт E-staff
133. URL: <https://www.oracle.com/ru/index.html> (Дата обращения: 26.10.2018) – сайт Oracle
134. URL: <https://talantix.ru/#ats> (Дата обращения: 26.10.2018) – сайт Talantix
135. URL: <https://www.gazprom-neft.ru/company/at-a-glance/> (Дата обращения: 01.03.2020) – официальный сайт Газпром нефть
136. URL: <http://www.spark-interfax.ru/> (Дата обращения: 01.03.2020) – информационно-аналитическое агентство SPARK

Внутренние документы компании

137. Должностная инструкция оператора заправочных станций 3 разряда «Газпром нефть»
138. Итоги пилотного проекта автоматизации подбора линейного персонала ООО «Газпромнефть-Центр» на базе платформы «Skillaz» 2018г.

ПРИЛОЖЕНИЯ

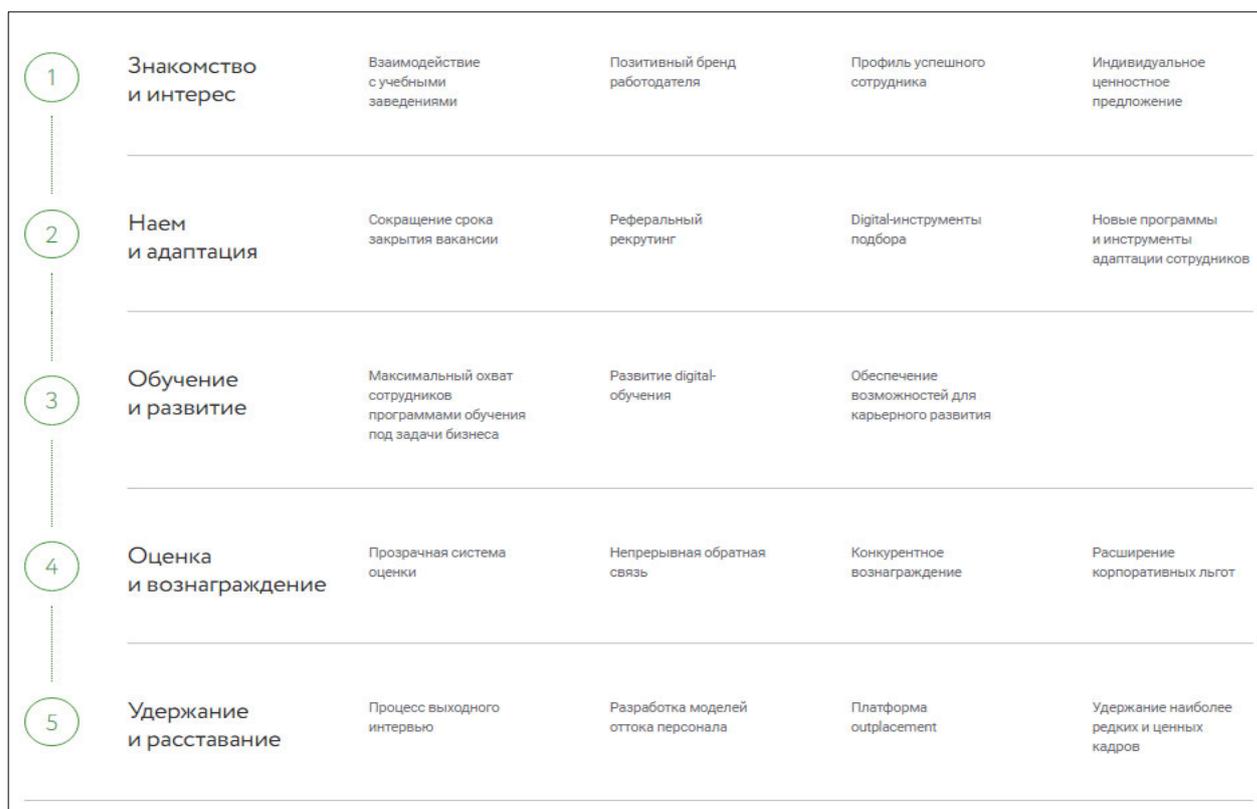
Приложение 1. Классификация ATS-систем по цене

<i>Название</i>	<i>Разовый платеж, руб.</i>	<i>Ежемесячный платеж, руб.</i>	<i>Приведенная цена стандартной версии за месяц, руб.</i>	<i>Цена максимальной версии с доп.услугами</i>
Experium	50 000	4 160	8 333 за 1 пользователя	10 500 руб./мес. за 1 пользователя
E-staff Рекрутер	12 000	нет	10 000 за 1 пользователя (в первый год)	Обновление 2 000 руб./год
HRP	-	3 300	3 300 за 1 пользователя	н/д
Persia	-	660	660 за 1 пользователя	6 600 руб./мес. на 10 пользователей
Friendwork	-	2 700	2 700 на всех пользователей	н/д
Skillaz	н/д	н/д	Цена по запросу	н/д
Potok	-	3 600	3600 за 1 пользователя	н/д
Talantix	н/д	н/д	Цена по запросу	н/д
TalentScan	-	1 980	1 980 за 1 пользователя	13 200 руб./мес. за 1 пользователя
Хантфлоу	н/д	н/д	Цена по запросу	н/д
Oracle Taleo (русифицированная версия)	н/д	н/д	Цена по запросу	н/д

Составлено автором по официальным сайтам компаний

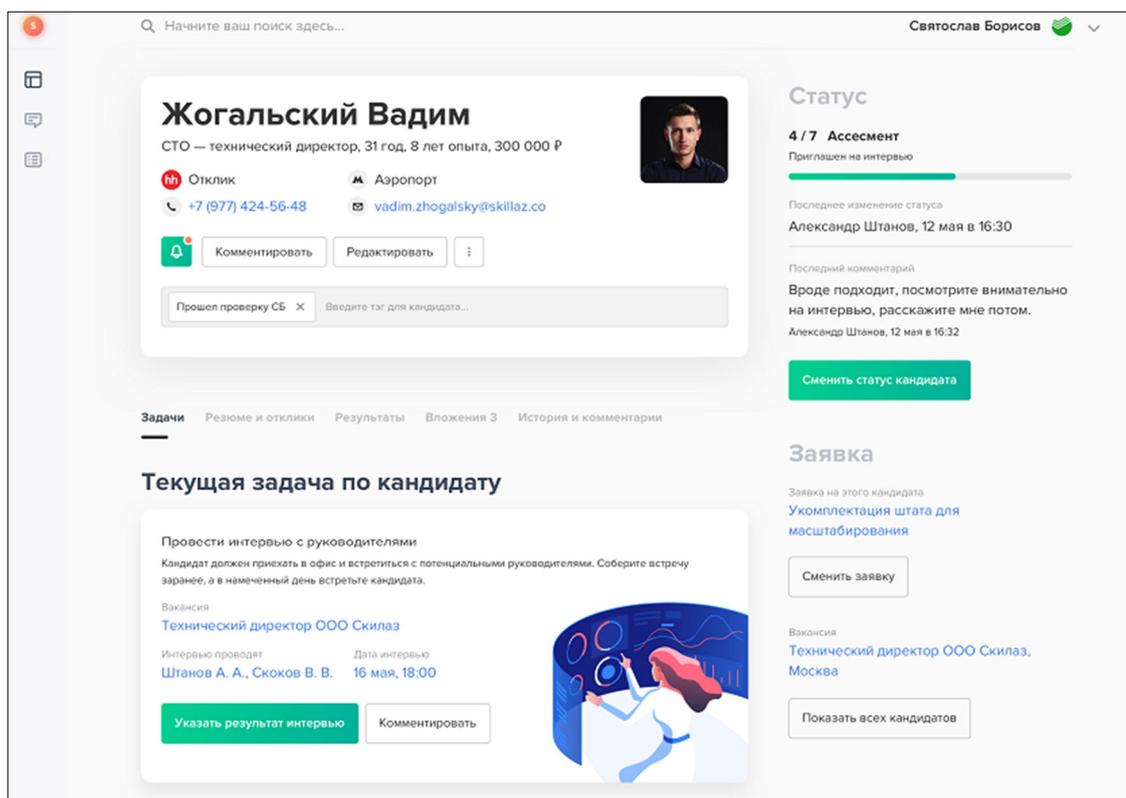
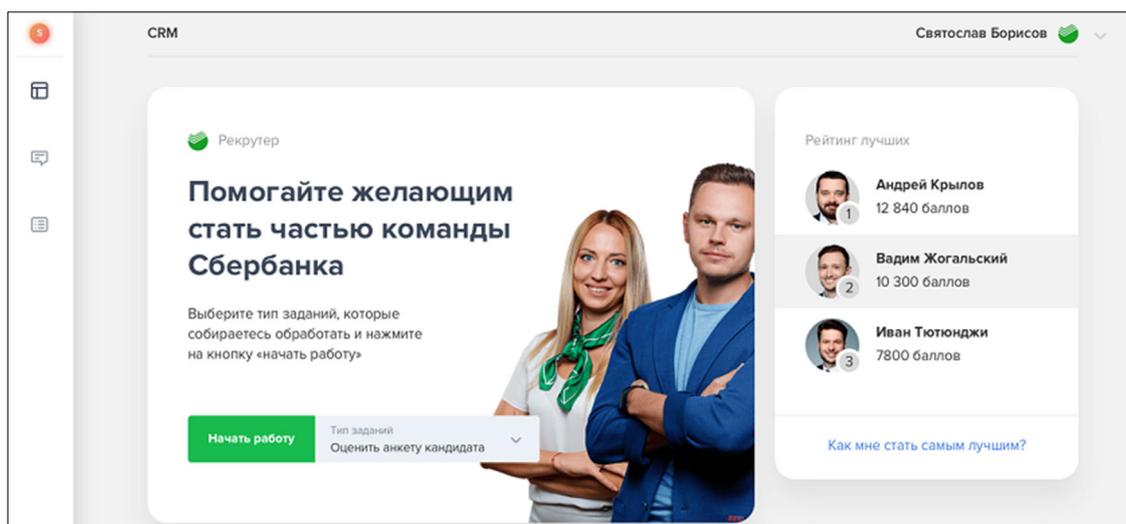
Примечание: н/д – нет данных на официальном сайте компании

Приложение 2. Ключевые этапы «Пути сотрудника» в ПАО «Сбербанк»



Источник: Годовой отчет ПАО «Сбербанк» 2018 //URL: <https://2018.report-sberbank.ru/infographics/3-3#part3-3-section2> (Дата обращения: 05.12. 2019).

Приложение 3. Умный планировщик задач «Skillaz» в рекрутменте персонала ПАО «Сбербанк»



Задания > Новые задания Святослав Борисов

← Новые задания

Создавать задания на основе кандидатов

Находящихся в статусе
Дистанционное тестирование

Более
Двух дней

Что нужно сделать в задании

Позвонить кандидату, узнать, почему он не записал, уговорить пройти тестирование, назначить срок, к которому он должен его пройти

Задача считается выполненной

Если
Изменен статус кандидата

Нужно оставить комментарий о проделанной работе

Задача доступна для выполнения

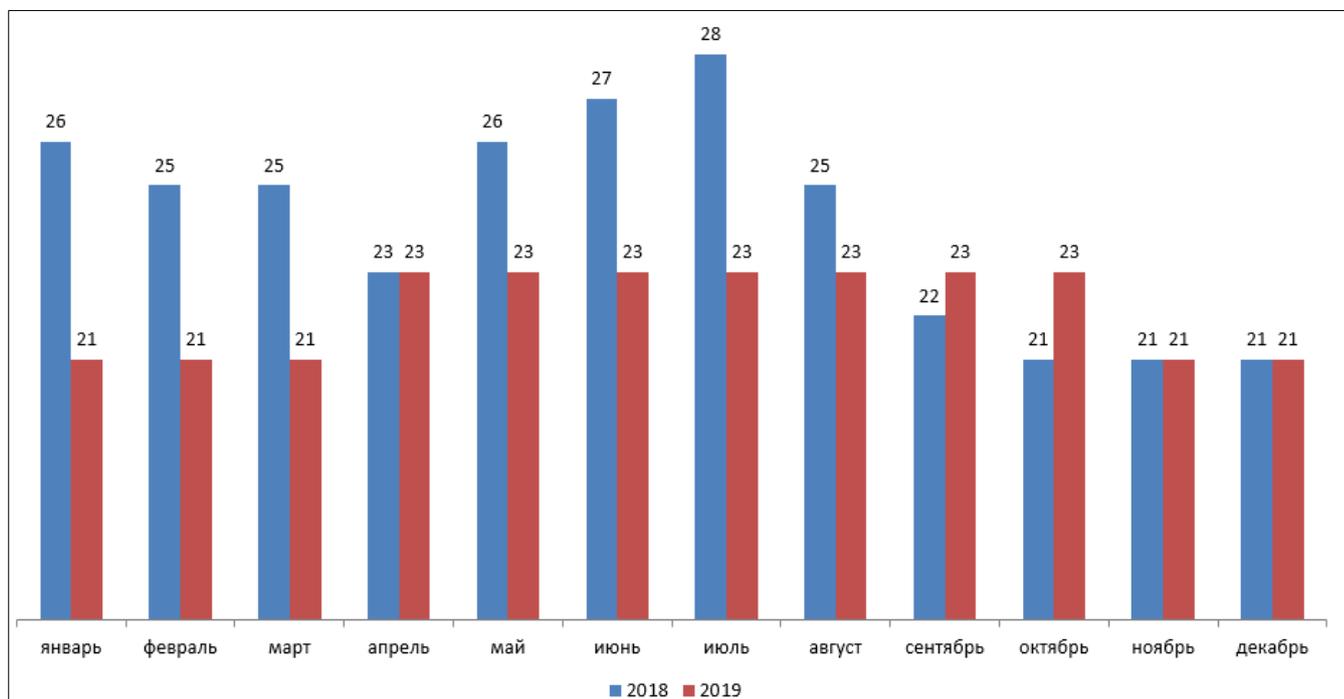
Для пользователей с ролью
Оценщик

Создать задания

Заданий
УЖЕ ДОСТУПНО
1000
В ТЕЧЕНИЕ НЕДЕЛИ
примерно 5500

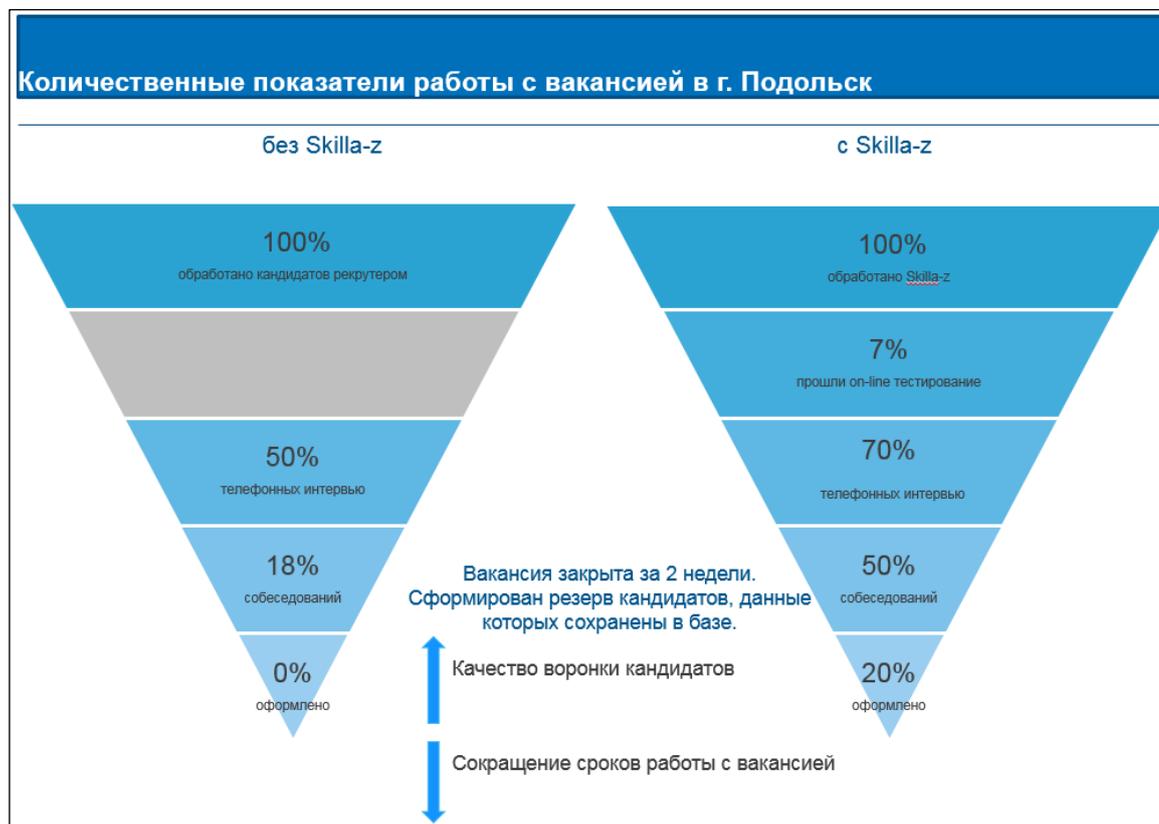
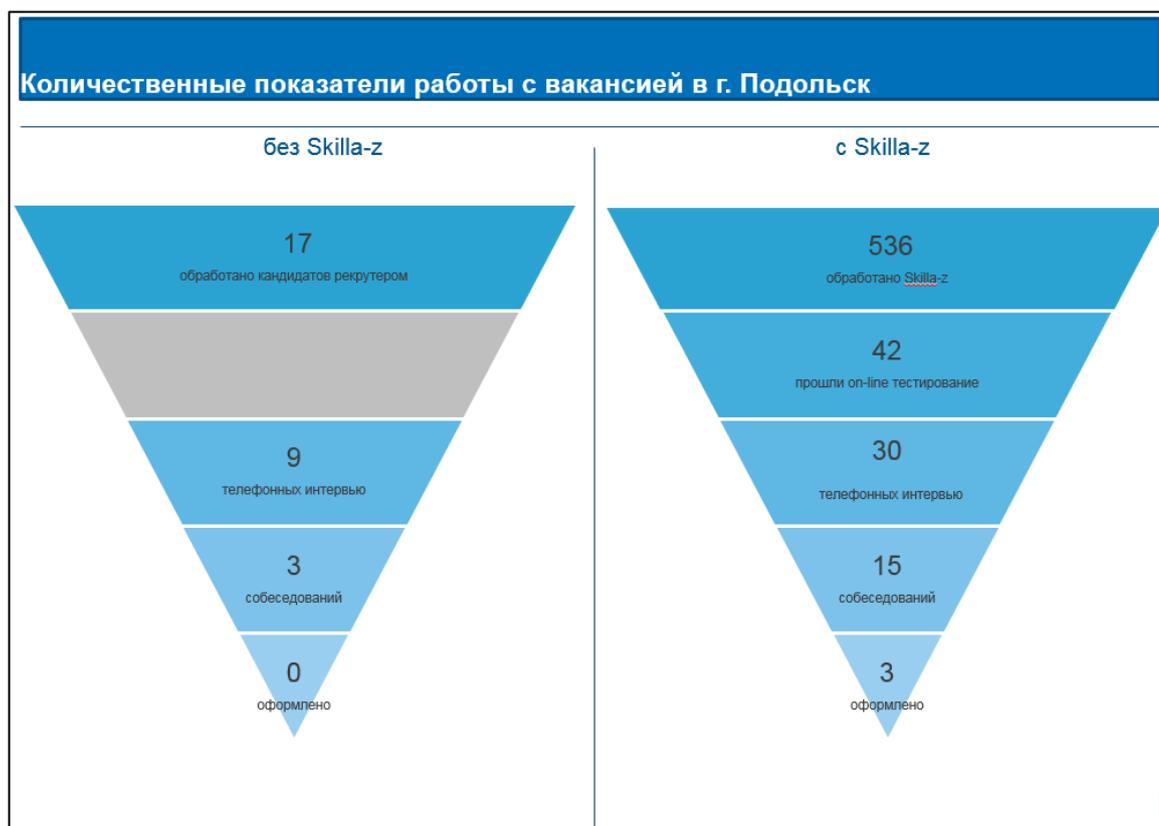
Источник: «Сбербанк» внедрил в работу рекрутеров умный планировщик задач//
 URL:http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82:%D0%A1%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA_%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B_%28Skillaz%29_01_3 (Дата обращения:
 07.12.2019).

Приложение 4. Количество специалистов по подбору линейного персонала в 2018 и 2019 гг.



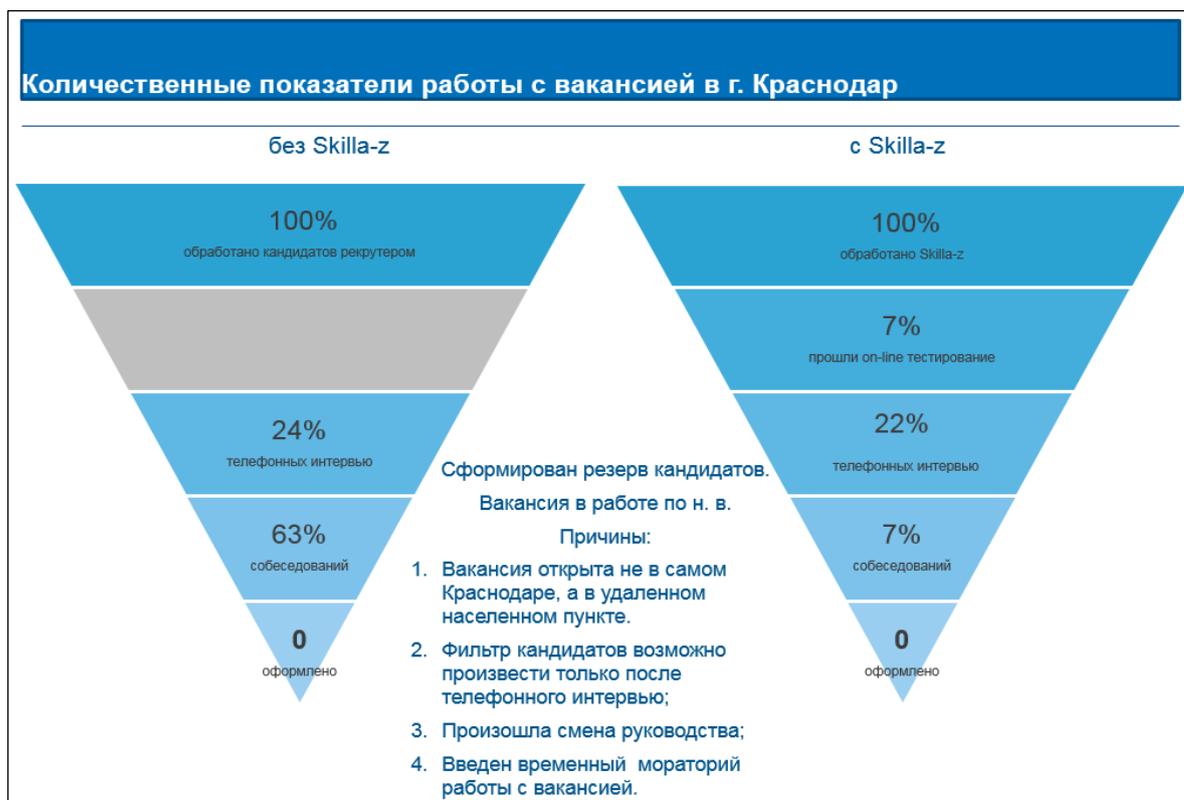
Источник: Годовой отчет по результатам рекрутмента персонала за 2019 год.
Примечание: с учетом как штатных сотрудников, так и сотрудников по договору ГПХ

Приложение 5. Итоги пилотного проекта в г. Подольск



Источник: Итоги пилотного проекта автоматизации подбора линейного персонала ООО «Газпромнефть-Центр» на базе платформы «Skillaz» 2018г.

Приложение 6. Итоги пилотного проекта в г. Краснодар



Источник: Итоги пилотного проекта автоматизации подбора линейного персонала ООО «Газпромнефть-Центр» на базе платформы «Skillaz» 2018г.

Приложение 7. Дистанционное тестирование кандидатов «Skillaz»



СЕТЬ АЗС
ГАЗПРОМНЕФТЬ

1 | Готовы ли Вы работать в ночные смены?

Да
 Нет

2 | Готовы ли Вы работать 12 часов "на ногах"?

Да
 Нет

3 | Есть ли у Вас опыт работы с кассовым аппаратом?

Да
 Нет

4 | Есть ли у Вас медицинские противопоказания для работы оператором АЗС (зрение более +/- 2 диоптрии, а так же анемия или аллергия на нефтепродукты?)

Да
 Нет

[Отправить](#)



СЕТЬ АЗС
ГАЗПРОМНЕФТЬ

1 | Напишите, пожалуйста, опыт работы на последних двух местах.

2 | На что обращаете внимание при рассмотрении вакансии?

[Отправить](#)

© 2015 - 2019 Powered by Skillaz®
Digital Interview Platform
[Пользовательское соглашение](#)



⌚ 01:49

Среди буквенного текста имеются слова. Ваша задача - Просматривая строку за строкой, как можно быстрее найти эти слова. Найденные слова напишите.

бсолнцевтргшцрайонзучностьхьгчяфактуежкзаментроч
 яшгцлпрокуроркурс табюетеролиентс джэбьамхоккейтрсицы
 фууйгхтелевизорсолджщэкозлгщцъбапамятьшогхюжждргщ
 хэндвосприятиейцукенгщцхъвафьяпропдблюбювьавфырлп
 ослдспектакляисмитьбюжюерадостъвуфцлдорпкнародш
 лджьэшцигенакуыфйшрепортажждорлафывюефьконкурс
 йфячщувскапрличностьэхжъеюдщцгподжэпрплананидтлж
 зьбьтрдщжнпркывокмедияшлццуйфотчаянейфочвтлдэ
 хьфтасенлабораториящдщнруцтргшцтпроснованиещдэркэ
 нтаопрукгвсмтрпсихиатрияблпмстчьсйтзэцъагнтэшт

Отправить



Тестирование завершено!

Спасибо за Ваш интерес к вакансии. Вы можете связаться со службой подбора персонала по телефону: 8 (800) 234-23-00 (звонок по РФ бесплатный). Либо наш рекрутер свяжется с Вами в ближайшее время.

Источник: данные, полученные включенным наблюдением.

Приложение 8. Программа эмпирического исследования

Постановка проблемы

Процесс рекрутмента персонала трансформируется вследствие применения цифровых технологий. Любое управленческое решение, касающееся внедрения цифровых технологий в HR-процесс компании, должно сопровождаться оценкой и выявлением существующих проблем. На основе заранее определенных критериев можно оценить эффективность управленческих решений, например эффективность внедрения цифровых технологий в процесс рекрутмента персонала. Малоизученными вопросами является оценка не только экономической, но и социальной эффективности цифровых технологий.

Исследовательский вопрос: «Как цифровые технологии влияют на процесс рекрутмента персонала?»

Объект и предмет исследования

Объект исследования – рекрутмент персонала ООО «Газпромнефть-Центр».

Предмет исследования – применение цифровой технологии «Skillaz» в рекрутменте персонала ООО «Газпромнефть-Центр».

Цель и задачи исследования

Цель работы – на основе оценки эффективности внедрения цифровой технологии разработать рекомендации по оптимизации ее использования в процессе рекрутмента персонала ООО «Газпромнефть-Центр».

Задачи:

1. Охарактеризовать деятельность ООО «Газпромнефть-Центр» и ее организационную структуру.
2. Охарактеризовать систему рекрутмента линейного персонала ООО «Газпромнефть-Центр» и используемый функционал цифровой технологии «Skillaz».
3. Разработать и апробировать методику оценки эффективности внедрения цифровой технологии в рекрутмент линейного персонала компании.
4. Разработать рекомендации по оптимизации использования цифровой технологии в рекрутменте линейного персонала ООО «Газпромнефть-Центр» на основе оценки ее эффективности.
5. Разработать рекомендации по внедрению цифровых технологий в процесс рекрутмента персонала для российских компаний.

Гипотеза: использование цифровых технологий повышает эффективность рекрутмента персонала, если они интегрированы в систему УЧР.

Методы сбора информации

В качестве методов сбора информации выбраны: включенное наблюдение, анализ документов, опрос специалистов по подбору персонала, глубинное интервью с экспертами. В качестве экспертов в рамках глубинного интервью выступали бывший руководитель направления подбора и адаптации персонала, главный специалист и специалист по работе с имиджем работодателя, которые занимались внедрением и «приземлением» цифровой технологии «Skillaz» в процесс рекрутмента линейного персонала.

Анализ документов позволяет охарактеризовать компанию как объект исследования. Были проанализированы следующие документы компании: финансовая отчетность, годовой отчет ПАО «Газпром нефть», годовая отчетность по результатам рекрутмента персонала, организационная структура, документы, регламентирующие основную деятельность компании: регламент подбора линейного персонала, профиль должности оператор-кассир АЗС; а также официальный сайт компании «Газпром нефть».

Приложение 9. Гайд интервью с руководителями

Респонденты:

Савенков Николай, главный специалист направления подбора и адаптации персонала

Широкова Дарья, специалист по работе с имиджем работодателя

Зубенко Наталия, бывший руководитель направления подбора и адаптации персонала

Вводная часть: сегодня я хотела бы обсудить с Вами Ваш опыт повседневной работы со Skillaz, плюсы и минусы работы с данной технологией. Если я что-то не пойму, я вас переспрошу. В любой момент разговора вы можете вернуться к какой-то части беседы и добавить, что посчитаете нужным. Ваше мнение, Ваши оценки очень важны для понимания того, что можно изменить, «подкрутить» в самой технологии, какие компетенции стоит нарастить у сотрудников.

Наш разговор займет не более часа. Вы не против? Также хочу попросить Вашего разрешения записать на диктофон наш разговор, чтобы не упустить из поля зрения важных деталей. Не возражаете? Тогда начнем.

Введение:

Как долго Вы работаете со Skillaz?

Мотивация выбора в пользу Skillaz:

Что побудило вас выбрать именно Skillaz? Чем руководствовались при выборе?

Какие еще цифровые продукты рассматривались в качестве возможных?

Удобство пользования:

1. Расскажите, пожалуйста, как можно подробнее о вашем опыте работы со Skillaz?

- *Для решения каких рабочих задач вы используете Skillaz? Могли бы привести примеры?*

- *Могли бы привести пример того, что вам нравится в работе со Skillaz?*

- *А когда работа со Skillaz вызвала у Вас страшное раздражение? Почему?*

2. Расскажите, удобно ли работать с данными в Skillaz? Почему?

- *Что неудобно в работе с данными в Skillaz? Бывают ли потери данных?*

3. Какие данные собираются в Skillaz?

- *Используете ли Вы также другие источники данных для аналитики?*

4. Появились ли дополнительные опции, связанные с анализом данных?

-Приведите, пожалуйста, пример.

Контроль и организация работы подчиненных:

1. Помогает ли вам Skillaz в организации работы подчиненных?

- А в чем именно помогает? Могли бы вы привести конкретный пример?

2. Что стало сложнее отследить с внедрением Skillaz?

-Случаются ли ошибки при оценке работы подчиненных?

Скорость принятия решений:

1. Что в вашей работе изменилось с внедрением Skillaz?

-Какие из перемен Вы отметили бы как наиболее позитивные? Какие отметили бы как негативные? Могли бы привести примеры?

2. Высвобождается ли у Вас время на другие задачи благодаря Skillaz? На что именно?

3. Помогает ли Skillaz в решении проблем, связанных с подбором? Приведите пример.

Открытость Skillaz для других пользователей:

1. Возможна ли в Skillaz совместная работа рекрутера и заказчика подбора?

-Почему?

-А есть ли примеры совместной работы?

-Как может быть организована подобная совместная работа?

2. Возможно ли использование Skillaz как инфополя сторонними пользователями?

- Например кем?

- Насколько информативными являются для них данные, собираемые в Skillaz?

И в заключении. Посоветовали ли вы Skillaz коллегам из другой компании?

Спасибо за интервью!

Приложение 10. Опрос специалистов по подбору линейного персонала ООО «Газпромнефть-Центр»

Добрый день!

В компании проводится исследование, посвященное оценке эффективности цифровых технологий в рекрутменте линейного персонала. Просим Вас принять участие в исследовании и заполнить данную анкету. От полноты и искренности Ваших ответов зависит качество полученной информации.

Просим внимательно ознакомиться с вопросами и дать ответы строго в соответствии с инструкцией по каждому вопросу.

Заранее спасибо за уделенное время!

0. В чем заключается Ваша обычная рабочая деятельность? Выделите ОДИН подходящий ответ и, если это необходимо, дополните описание рабочих функций:

- Я – ресечер: ищу кандидатов, провожу телефонные интервью, назначаю собеседования кандидатам и УАЗС, _____.
- Я – рекрутер: согласую кандидатов с СБ, направляю кандидатов на мед.осмотр и трудоустройство, _____.
- Единовременно выполняю и функцию ресечера, и функцию рекрутера; _____.

1. Что вам больше всего НРАВИТСЯ в работе со Skillaz:

(1) Укажите 10 наиболее удобных для Вас аспектов в работе со Skillaz.

(2) Поясните СМЫСЛ, который Вы вкладываете в каждый аспект.

(3) Оцените по шкале от 0 до 100 баллов каждый аспект, где 0 – самая низкая оценка, 100 – самая высокая оценка.

В столбце (А) оцените от 0 до 100, насколько аспект ЗНАЧИМ в Вашей работе.

В столбце (Б) оцените от 0 до 100, насколько Вы УДОВЛЕТВОРЕННЫ текущей реализацией данного аспекта в Skillaz:

№	Аспекты	Пояснение	А	Б
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

2. Что вас больше всего РАЗДРАЖАЕТ в работе со Skillaz:

(1) Напишите 10 наиболее неудобных для Вас аспектов в работе со Skillaz.

(2) Поясните СМЫСЛ, который Вы вкладываете в каждый аспект.

(3) Оцените по шкале от 0 до 100 баллов каждый аспект, где 0 – самая низкая оценка, 100 – самая высокая оценка.

В столбце (А) оцените от 0 до 100, насколько аспект ЗНАЧИМ в Вашей работе

В столбце (Б) оцените от 0 до 100, насколько Вы НЕУДОВЛЕТВОРЕННЫ текущей реализацией данного аспекта в Skillaz:

№	Аспекты	Пояснение	А	Б
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

3. Как бы Вы поделили 100% ситуаций в своей работе со Skillaz между хорошими и плохими: _____%, _____%.

4а. Распределите ВРЕМЯ в процентах между основными рабочими функциями. В каждой строке в итоге должно получиться 100%.

	Работа в Skillaz	Работа с работным и сайтами	Работа с соц. сетями	Взаимодействие с кандидатами	Взаимодействие с УАЗС	Взаимодействие с СБ	Другое (укажите)	
Время - обычно распределено так								100%
Время-желательно, чтобы было так								100%

4б. Оцените свои ЭМОЦИИ в процентах при выполнении рабочих функций.

В каждой строке в итоге должно получиться 100%.

	Работа в Skillaz	Работа с работным и сайтами	Работа с соц. сетями	Взаимодействие с кандидатами	Взаимодействие с УАЗС	Взаимодействие с СБ	Другое (укажите)	
Положительные эмоции								100%
Отрицательные эмоции								100%

5а. Какие из нижеперечисленных функций «Skillaz» Вы используете в работе?

В левом столбце; отметьте те функции, которые Вы используете:

“+” - использую данную функцию;

“-” – не использую данную функцию.

Как много времени Вам экономит каждая функция?

В правом столбце; распределите между используемыми Вами функциями 100%

условного рабочего времени, сэкономленного благодаря Skillaz.

<i>Использование</i>	<i>Функции</i>	<i>Рабочее время</i>
	Автоматический сбор откликов с рабочих сайтов	
	Ежедневный автоматический сбор резюме с superjob, зарплата.ру (автопоиск резюме)	
	Распознавание и мгновенный импорт резюме по ссылке	
	Многофакторная фильтрация и поиск по базе кандидатов	
	• поиск по статусам	
	• поиск по тегам	
	• поиск по источникам добавления	
	Проставление причин отказа из выпадающего списка	
	Автоматическое напоминание о необходимости перезвонить кандидату	
	Выгрузка данных в Excel	
	Черный список/кадровый резерв	
	Другое:	
		100 %

5б. Как часто Вы используете нижеперечисленные функции «Skillaz»?

Отметьте “+” только в ОДНОМ из столбцов напротив каждой функции.

<i>Функции</i>	<i>Ежедневно</i>	<i>Несколько раз в неделю</i>	<i>Один раз в неделю</i>	<i>Несколько раз в месяц</i>	<i>Один раз в месяц</i>	<i>Не использую</i>
Автоматический сбор откликов с рабочих сайтов						
Ежедневный автоматический сбор резюме с superjob, зарплата.ру (автопоиск резюме)						
Распознавание и мгновенный импорт резюме по ссылке						
Многофакторная фильтрация и поиск по базе кандидатов						
• поиск по статусам						
• поиск по тегам						
• поиск по источникам добавления						
Проставление причин отказа из выпадающего списка						
Автоматическое напоминание о необходимости перезвонить кандидату						
Выгрузка данных в Excel						

Черный список/кадровый резерв						
Другое:						

6. Какие из нижеперечисленных функций «Skillaz» Вам необходимы для работы?

В левом столбце: отметьте те функции, которые Вам необходимы:

“+” – необходима данная функция;

“-” – не нужна данная функция.

В правом столбце: проранжируйте отмеченные функции в порядке их значимости для Вашей работы:

1 – крайне значима для работы;

2 – чуть менее значима, и далее по мере убывания значимости.

<i>Необходимость</i>	<i>Функция</i>	<i>Значимость</i>
	Синхронизация с телефонией (автоопределение кандидата)	
	Публикация вакансий на рабочих сайтах из системы	
	Автопостинг вакансий в соц. сетях	
	Удаление дубликатов резюме	
	Планирование собеседований с отправкой приглашений из системы (синхронизация с Outlook)	
	Автоматическое оповещение кандидатов о собеседовании (sms-рассылка)	
	Настройка этапов отбора для каждой вакансии/ региона отдельно	
	Возможность добавления резюме в различных форматах (pdf, word и т.д.)	
	Возможность получения обратной связи по кандидату прямо в системе	
	Автоматизация оценки кандидатов (рассылка опросников/тестов)	
	Другое:	

7. Опишите в свободной форме, как Skillaz повлиял на процесс Вашей работы?

8. Опишите в свободной форме, как Skillaz повлиял на результаты Вашей работы?

9. Если бы Ваш «коллега по цеху» спросил бы у Вас совета по цифровизации рекрутмента в его компании, Вы бы порекомендовали ему «Skillaz»? Почему?

10. Каких знаний или навыков работы со «Skillaz» НЕ хватает Вам для эффективной работы?

Приложение 11. Распределение положительных аспектов работы со «Skillaz» по категориям

Категория	Аспект	Пояснение
Едина база кандидатов	Единая база	Общая база – сбор информации от стадии заявки до трудоустройства. Возможность взаимозаменяемости специалистов.
	Возможность поиска кандидата в базе	Если кандидат есть в Skillaz, мы можем понять, на какую станцию он будет трудоустраиваться и увидеть историю звонков и обращений
	Единая база кандидатов	
	Полная база кандидатов участвующих в конкурсе на вакансии	Вся информация по кандидатам хранится на одном ресурсе
	Глобальность	Единое информационное поле кандидатов внутри компании
	Единая база	Общая база – сбор информации от стадии заявки до трудоустройства. Возможность взаимозаменяемости специалистов.
	Возможность работать в программе нескольким пользователям	В одно время работают все сотрудники и вносят изменения
	Доступ ко всем данным	Могу найти информацию по другим отделам
	Поиск по номеру телефона	Удобно просматривать «историю» кандидата и комментарии коллег по кандидату
	Карточка кандидата	Учет всей информации по кандидату, по движению по всем статусам, доп. комментарии, возможность сохранить кандидата в резерве.
	Есть возможность формирования кадрового резерва	
	Есть возможность поставить кандидата в черный список	
	Наличие кадрового резерва и черного списка	Есть куда сохранить кандидатов и не потерять
	Проставление комментариев	Очень нужная вещь, так как поток кандидатов огромный и всех уже не упомянуть
	Возможность оставлять комментарии разными сотрудниками	Удобно, что можно увидеть информацию по кандидату, даже если это чужой кандидат
	Черный список	Добавления кандидата в черный список
	Информирование о «задвоении» кандидата	При создании карточки кандидата система выдает информацию о том, что такой человек уже есть
	Карточка кандидата	Создание карточки кандидата, можно выставить много параметров кандидата в одном окне
	Возможность увидеть «историю кандидата»	Все этапы взаимодействия с кандидатом, все его отклики видны в программе
	База данных	Возможность выгрузки данных
Синхронизация с работными сайтами	Автозаполнение карточки кандидата/ синхронизация с работными сайтами	Синхронизация программы с работными сайтами для быстрого сбора и обработки откликов.
	Автопоиск	Сбор релевантных кандидатов в витрине через работные сайты.
	Автозаполнение карточки кандидата с HH.ru.	Заполнение карточки по ссылке на резюме
	Возможность получать отклики с работных сайтов в систему	Возможность привязать публикации на сайтах к вакансии в Skillaz и получать отклики со всех сайтов в одном окне. В данный момент не реализуется.

	Резюме подгружается с сайта hh.ru	Экономит время
	Сбор откликов с рабочих сайтов	Обработка откликов в базе
	Добавление резюме	Автоматическое «подтягивание» резюме с рабочих сайтов
	Добавление откликов	Автоматическое добавление резюме откликнувшихся кандидатов в систему. (сейчас не пользуюсь из-за того, как реализовано)
	Автозаполнение карточки кандидата/ синхронизация с рабочими сайтами	Синхронизация программы с рабочими сайтами для быстрого сбора и обработки откликов.
	Автопоиск	Сбор релевантных кандидатов в витрине через рабочие сайты.
	Автоматическое заполнение карточки	При вставке ссылки с hh.ru карточка кандидата заполняется автоматически
Выгрузка данных и отчетность	Возможность вывода информации в форме таблиц	Я использую для формирования списка на собеседование-массовку
	Удобство формирования отчетности	Автоматически формируется отчетность по работе над вакансиями
	Аналитика	Возможность выгрузить статистические данные
	Отчетность	Возможность выгрузки данных
	Выгрузки Excel по кандидатам	-
	Аналитика	Возможность быстро понять кол-во кандидатов, приглашенных за день
	Можно отслеживать статистику	Удобный способ аналитики своей работы
Многофакторный поиск и фильтрация	Выгрузка отчетов	Возможность выгружать определенные отчеты в Excel (считаю, что Skillaz нужно сделать так, чтобы в данной функции не было необходимости)
	Фильтрация	Возможность отфильтровать кандидата по нужному статусу.
	Поиск кандидата по ФИО и номеру телефона	Возможность найти кандидата в системе по основным данным. Периодически не работает.
	Есть фильтры	Можно искать кандидатов по параметрам
	Фильтры	Возможность фильтровать кандидатов и по статусам, и по вакансиям
	Фильтры по кандидатам	Обширный выбор характеристик, по которым можно отфильтровать кандидатов
	Фильтр по вакансиям	Можно увидеть всех кандидатов на конкретной вакансии
	Фильтрация	Возможность отфильтровать кандидата по нужному статусу.
	Поиск кандидата	Возможность поиска карточки кандидата по разным признакам (имя, телефон, № АЗС и другое).
Процессинг кандидата по этапам подбора	Фильтр	Возможность фильтровать данные
	Статусы кандидатов	Легче понять на каком этапе находится кандидат
	Возможность контролировать этапы прохождения этапов трудоустройства	Можно увидеть, на каком этапе кандидат
	Удобство проставления статуса кандидатам	Возможность выбора причин отказов/самоотказов и др. статусов.
	Есть статусы	Предлагаются варианты – это удобно
	Есть должности	Можно сразу обозначить на какую должность и подразделение мы рассматриваем кандидата
Проставление причин отказа из выпадающего списка	Предлагаются варианты – это удобно	

	Сроки	Возможность отследить сроки закрытия вакансии
	Статусы кандидатов	
	Статусы кандидатов	Перевод кандидатов на другой этап
	Отслеживание кандидатов во времени	Возможность просмотреть, в течение какого времени определенный кандидат проходил МО, сколько раз переносил собеседование и т.д.
Уведомления	Напоминание	Возможность проставить напоминание
	Есть автоматическое напоминание	
	Напоминание	Возможность проставить напоминание
	Отправка смс с приглашением на интервью	Адрес АЗС кандидаты не всегда могут записать
	Автоматическая рассылка СМС или письма на почту кандидатам	При назначении времени собеседования отправляются письма кандидату
	Рассылка смс	Отправить смс с информацией
Создание вакансий и заявок	Создание вакансий и заявок	Возможность публикации вакансий на рабочих сайтах при помощи Skillaz
	Размещение вакансий	Актуально для новых вакансий
	Заведение заявок	Создание заявок на подбор (нужно сделать авто добавление или дать доступ создания заявок управляющим)
	Создание вакансий и заявок	-
Интерфейс	Интерфейс	Интерфейс программы перегружен неиспользуемыми функциями/разделами
	Дизайн	Оформление ресурса (текст, цвета)
	Простота	Интуитивно понятный интерфейс
Другое	Скорость	Скорость работы/загрузки страниц
	Универсальность	Ресурс разработан не эксклюзивно для ГПН

Приложение 12. Распределение отрицательных аспектов работы со «Skillaz» по категориям

<i>Категория</i>	<i>Аспект</i>	<i>Пояснение</i>
Технические неполадки	Возникающие ошибки	Во время работы могут возникнуть ошибки, либо данные исчезают, либо страница перезагружается
	Возникающие технические неполадки	
	Возникающие технические неполадки	
	Возникающие технические неполадки	
	Медленная работа сервиса	Так как звонков много, уходит много времени на добавление кандидата
	Медленное проставление статусов кандидатам	Зависание при смене статуса
	Скорость заполнения карточки кандидата	Периодически скорость низкая
	Зависает	Зависает и тормозит работу с кандидатами
	Вылетает	Несколько раз было, что программа вылетала
	Работа фильтра по отделению	На протяжении 2 месяцев данный фильтр по Отделению Кемерово не работает
	Скорость	Скорость работы/загрузки страниц
	Иногда по-прежнему подвисает	Долгие переходы и сохранения
	Периодические зависания	Система очень медленно делает каждое действие
	Не работающие фильтры	При выставлении определённых фильтров система выдаёт белый лист или ошибку
	Некорректная работа	Если в работе произошел сбой, не всегда можно это понять, результат – один кандидат заносится несколько раз и т.д.
	Периодически может тормозить	
Нагрузка на компьютер	Занимает много места Оперативной Памяти, ПК начинает зависать и медленно работать	
Ненаглядная информация при выгрузке	Отчеты	При выгрузке отчетов в Excel в них есть всё что нужно и не нужно, нужную информацию нужно искать
	Отчеты	Нет возможности выгрузить отчет по количеству приглашенных кандидатов с АЗС. Приходится выгружать 2 раза: 1) отчет по эффективности рекрутеров, 2) отчет из витрины
	Выгрузка Excel	Цветовая гамма и содержание (фильтр по примерной дате трудоустройства).
	Выгрузка Excel	Цветовая гамма и содержание (фильтр по примерной дате трудоустройства).

	Выгрузка Excel	Цветовая гамма и содержание (фильтр по примерной дате трудоустройства).
	Нет полноты картины	Нет возможности всю необходимую информацию по статусу всех АЗС (кол-во вакансий, фамилии финалистов, статусы кандидатов и т.д.)
	Необходимость скачивания аналитики на компьютер	Что бы посмотреть аналитику, ее необходимо скачать
Отсутствие ряда фильтров для наглядного поиска	Невозможность поиска кандидата по комментарию	Бывает, что я ставлю специфический комментарий, по которому было бы легко найти кандидата, даже не зная ФИО или номер телефона. Но так как такой функции нет, это доставляет неудобства
	Неудобный поиск	Когда хочу найти кандидата, который уже занесен в программу не всегда его находит. И очень долго думает.
	Сложный интерфейс фильтров	Сложно понять, как отфильтровать кандидатов по рекрутеру, который их создал.
	Некорректная работа фильтров	Плохо работают фильтры, когда нужно вывести количество приглашенных
	Неудобная работа с кадровым резервом	Нет возможности выгрузить или найти кандидатов для определенной АЗС или города, если к ним не были прикреплены ТЭГИ
	Вид фильтров	Изменение вида фильтров в зависимости от того, что ищешь, пример ниже
Дублирование кандидатов	Дублирование карточки кандидата после перевода на другую вакансию	
	Дублирование карточки кандидата после перевода на другую вакансию	
	Дублирование карточки кандидата после перевода на другую вакансию	
	Дублирование кандидата	Если мы пригласили кандидата на 1 АЗС, но потом перевели его на другую АЗС, то в отчете он «задвоится» и выгрузится как 2 приглашения
	Нельзя удалить кандидата, которого занесли по ошибке	Это очень неудобно
	Дубликаты кандидатов	При переводе кандидата на другую вакансию создается еще одна карточка кандидата
	Обилие кандидатов	За год работы накопилось уже более 100 тыс. и это не предел, причем большая часть из этих кандидатов не активны по разным причинам, заархивировать бы их как-то, а то иногда сложно сориентироваться и найти нужного, особенно если у него фамилия далеко не ординарная
	Один номер телефона для кандидата	Звонят с разных номеров, приходится отдельно заносить каждый номер в новую карточку
	Дублируются резюме	
	Не меняет номер телефона в карточке	

	Не находит дубли кандидатов	Если мы заносим кандидата на 1 АЗС и отказали, при этом написали комментарий, то при повторном его занесении на 2 АЗС, дубль не высветится, и мы не увидим предыдущие комментарии по нему
Нелогичность статусов и ограниченность их изменения	«Нелогичная» воронка	После этапа «телефонное интервью» есть несколько вариантов: 1) Явка, 2) Одобрен, 3) Отказ, 4) Самоотказ и т. д. По логике должно быть 2 варианта – явка и неявка. Далее, если явка – одобрен, отказ, самоотказ и т. д. Получается, если кандидат пришел на собеседование и его одобрили, то не все ставят статус «Явка», а сразу ставят статус «Одобрен». Воронка теряется
	Не параллельное проставление статусов СБ и МО	Явка -> Одобрен -> СБ -> МО. Далее нам приходит отказ по СБ, а статус в Skillaz уже стоит МО.
	Вынесение СБ и МО в отдельный блок	В дополнение к пункту 2. Если у кандидата отказ СБ, мы проставляем статус в отдельном блоке, но в Истории статусов информация не подгружается, приходится ее дублировать
	Направление на МО	В Skillaz мы проставляем статус МО в день, когда направляем на его МО. То есть мы сегодня получили анкету, позвонили кандидату и сказали, что нужно пройти МО, следующий статус – это итог – МО пройдено, не пройдено, мед. отвод и т. д. Нет промежуточного статуса – плановая дата прохождения МО, фактическая дата прохождения МО, результат МО.
	Перегруженность ненужной информацией	При приглашении на трудоустройство/проведение приема необходимо проставлять время иначе на следующий этап перейти не даст. Практического назначения не имеет, отнимает время.
	Маленький выбор статусов	Бывают причины отказа, которых нет в статусах. Например, что кандидат создан по ошибке, а удалить его нельзя.
	Невозможность редактировать ТЭГИ	При опечатках
	Нельзя самостоятельно отменить статус	
	Указывание табельного номера	
Отсутствие автоматической рассылки	Skillaz не направляет смс кандидатам	Кандидатам не приходит автоматическое уведомление/смс приглашения на собеседование с контактами УАЗС и адресом.
	Смс	Отправка смс-сообщений кандидатам по факту приглашения собеседования на АЗС и приглашения на другие этапы.
	Смс	Отправка смс-сообщений кандидатам по факту приглашения собеседования на АЗС и приглашения на другие этапы.
	Смс	Отправка смс-сообщений кандидатам по факту приглашения собеседования на АЗС и приглашения на другие этапы.
	Проставление собеседования на АЗС в календаре в Outlook	При переходе на статус «интервью на объекте» автоматическое проставление встречи управляющим в календаре.

	Проставление собеседования на АЗС в календаре в Outlook	При переходе на статус «интервью на объекте» автоматическое проставление встречи управляющим в календаре.
	Проставление собеседования на АЗС в календаре в Outlook	При переходе на статус «интервью на объекте» автоматическое проставление встречи управляющим в календаре.
Недостаточная синхронизация с job-сайтами	Добавление резюме	Автоматическое «подтягивание» резюме с рабочих сайтов, для обновления расширения нужно согласование СБ
	Не подтягиваются резюме по ссылки с сайтов кроме hh.ru	Автозаполнение с сайтов кроме hh.ru не работает
	Не подтягиваются отклики с рабочих сайтов	Некорректно подтягиваются отклики кандидатов с рабочих сайтов
	Не всегда подгружаются резюме с hh.ru	Пишет, что некорректная ссылка. Хотя это не так.
	Не подгружаются резюме ни откуда кроме hh.ru	С других сайтов приходится забивать все данные вручную, это не совсем удобно. И занимает много времени.
	Сбор откликов	То, что к каждой вакансии нужно подкреплять вакансию с каждого сайта
	Автопоиск резюме	Система закидывает много резюме, которые при ручном поиске я бы не стала добавлять и обрабатывать и нужно тратить много времени на их разбор или будет свалка ненужных резюме с незавершенными статусами
	Некорректная работа ссылок	Skillaz не всегда подтягивает ссылки на резюме с рабочих сайтов. Выдает ошибку.
Неудобный интерфейс	Неудобный интерфейс	На одной странице видно 2-3 кандидата или вакансии
	Интерфейс	Шрифт, цвет, местоположения информации для удобного восприятия.
	Интерфейс	Шрифт, цвет, местоположения информации для удобного восприятия.
	Интерфейс	Шрифт, цвет, местоположения информации для удобного восприятия.
Отсутствие обучения и информирования	Отсутствие информирования	Обо всех изменениях узнаем «методом тыка»
	Отсутствие обучения	Я уверена, что многое «не работающее» на самом деле работает, просто мы не умеем пользоваться многими функциями так как это задумывалось. Возможно, у Skillaz есть возможности, о которых мы вообще не знаем
Разное	Работа в Интернет	Полностью зависимость от Интернет-соединения
	Заведение вакансий	ДО сих пор не вне заведены, приходится делать это вручную, чтобы создать заявку
	Старая база АЗС	Нет новых АЗС, открывшихся еще полгода назад

Приложение 13. Обработка результатов опроса специалистов по подбору

Вопрос 3. Как бы Вы поделили 100% ситуаций в своей работе со Skillaz между хорошими и плохими: 50 %, 50 %.

<i>Респонденты</i>	<i>Хорошее</i>	<i>Плохое</i>
1	0,5	0,5
2	0,7	0,3
3	0,3	0,7
4	0,6	0,4
5	0,7	0,3
6	0,8	0,2
7	0,7	0,3
8	–	–
9	0,7	0,3
10	0,75	0,25
11	0,3	0,7
12	0,7	0,3
13	0,7	0,3
Среднее значение	0,62	0,38

Вопрос 4а. Распределите ВРЕМЯ в процентах между основными рабочими функциями. В каждой строке в итоге должно получиться 100%.

Вопрос 4б. Оцените свои ЭМОЦИИ в процентах при выполнении рабочих функций. В каждой строке в итоге должно получиться 100%.

Средние значения	Взаимодействие с кандидатами	Работа в Skillaz	Работа с работными сайтами	Взаимодействие с УАЗС	Взаимодействие с СБ	Другое (укажите)	Работа с соц. сетями
Время -обычно распределено так	40	23	18	9	4	4	2
Время-желательно, чтобы было так	38	25	17	9	3	3	3
Положительные эмоции	34	15	19	16	9	4	4
Отрицательные эмоции	23	34	16	10	6	3	4

Вопрос 5а. Какие из нижеперечисленных функций «Skillaz» Вы используете в работе? Как много времени Вам экономит каждая функция?

<i>Использование/ неиспользование функций</i>									
<i>Респонденты</i>	<i>Автоматический сбор откликов с раб. сайтов</i>	<i>Автопоиск резюме</i>	<i>Распознавание и импорт резюме по ссылке</i>	<i>Многофакторная фильтрация и поиск по базе кандидатов</i>	<i>Проставление причин отказа из выпадающего списка</i>	<i>Автоматическое напоминание о необходимости перезвонить кандидату</i>	<i>Выгрузка данных в Excel</i>	<i>Черный список/кадровый резерв</i>	<i>Кол-во отмеченных функций</i>
1			1	1	1	1		1	5
2			1	1	1	1	1	1	6
3			1	1	1		1	1	5
4	1		1	1	1		1	1	6
5			1		1				2
6			1	1	1	1	1	1	6
7	1		1	1	1	1	1	1	7
8			1	1	1		1	1	5
9		1	1	1	1	1	1	1	7
10	1		1	1	1	1	1		6
11			1	1	1		1	1	5
12			1	1	1		1	1	5
13	1		1	1	1	1		1	6
Ср. знач.	4	1	13	12	13	7	10	11	5,462

<i>Сэкономленное рабочее время, в %</i>									
<i>Респонденты</i>	<i>Автоматический сбор откликов с раб. сайтов</i>	<i>Автопоиск резюме</i>	<i>Распознавание и импорт резюме по ссылке</i>	<i>Многофакторная фильтрация и поиск по базе кандидатов</i>	<i>Проставление причин отказа из выпадающего списка</i>	<i>Автоматическое напоминание о необходимости перезвонить кандидату</i>	<i>Выгрузка данных в Excel</i>	<i>Черный список/кадровый резерв</i>	
1	0	0	25	30	10	10	10	15	
2	0	0	10	25	20	10	20	20	
3	0	0	10	50	10	0	20	10	
4	10	0	20	10	20	0	20	20	
5	0	0	50	0	50	0	0	0	
6			70	20	1	1	5	3	
7	30		30	20	15	5	5	5	
8	0	0	35	22	30	0	8	5	
9	0	5	30	20	20	5	10	10	
10	5	0	5	25	35	5	15	10	
11	0	0	50	20	20	0	5	5	
12	0	0	15	30	10	0	30	15	
13	15	0	30	30	10	3	0	12	
Ср. знач.	5,0	0,5	29,2	23,2	19,3	3,0	11,4	10,0	

Вопрос 5b. Как часто Вы используете нижеперечисленные функции «Skillaz»?

<i>Частота использования функций в месяц, кол-во раз в мес.</i>								
<i>Респонденты</i>	<i>Автоматический сбор откликов с рабочих сайтов</i>	<i>Автопоиск резюме</i>	<i>Распознавание и мгновенный импорт резюме по ссылке</i>	<i>Многофакторная фильтрация и поиск по базе кандидатов</i>	<i>Проставление причин отказа из выпадающего списка</i>	<i>Автоматическое напоминание о необходимости перезвонить кандидату</i>	<i>Выгрузка данных в Excel</i>	<i>Черный список/кадровый резерв</i>
1	0	0	10	30	10	2	0	10
2	0	0	30	30	30	10	30	30
3	1	0	4	30	30	0	30	30
4	30	1	30	30	30	0	30	2
5	0	0	30	0	30	0	0	0
6	0	0	30	30	30	1	1	2
7	30	0	30	10	30	10	10	30
8	0	0	30	30	30	0	10	10
9	0	2	30	30	30	4	30	10
10	4	2	30	30	30	10	30	4
11	0	0	30	10	30	0	1	30
12	0	0	30	30	30	0	30	1
13	10	0	30	30	30	4	1	10
Ср. зна ч.	5,77	0,45	26,46	26,67	26,00	8,00	8,00	28,46

Примечание:

Ежедневно – 30 раз в месяц

Несколько раз в неделю – 10 раз в месяц

Один раз в неделю – 4 раз в месяц

Несколько раз в месяц – 2 раза в месяц

Один раз в месяц – 1 раз в месяц

Не использую – 0 раз в месяц

Обобщенные ответы на вопросы 5a и 5b.

<i>Частота использования и процентное соотношение сэкономленного времени</i>			
<i>Функция</i>	<i>Среднее сэкономленное время, в %</i>	<i>Средняя частота использования в месяц, кол-во раз в мес.</i>	<i>Число рекрутеров, использующих функцию</i>
Распознавание и мгновенный импорт резюме по ссылке	29,2	26,5	13
Проставление причин отказа из выпадающего списка	19,3	28,5	13
Многофакторная фильтрация и поиск по базе кандидатов	23,2	26,7	12
Черный список/кадровый резерв	10,0	14,1	11
Выгрузка данных в Excel	11,4	16,9	10
Автоматическое напоминание о необходимости перезвонить кандидату	3,0	3,4	7
Автоматический сбор откликов с рабочих сайтов	5,0	5,8	4
Автопоиск резюме	0,5	0,5	1

Вопрос 6. Какие из нижеперечисленных функций «Skillaz» Вам необходимы для работы?

<i>Значимость функций, ранг</i>										
<i>Респонденты</i>	<i>Синхронизация с телефонией (автоопределение кандидата)</i>	<i>Публикация вакансий на рабочих сайтах из системы</i>	<i>Автопостинг вакансий в соц. сетях</i>	<i>Удаление дубликатов резюме</i>	<i>Планирование собеседований с отправкой приглашений из системы (синхронизация с Outlook)</i>	<i>Автоматическое оповещение кандидатов о собеседовании (sms-рассылка)</i>	<i>Настройка этапов отбора для каждой вакансии/региона отдельно</i>	<i>Возможность добавления резюме в различных форматах</i>	<i>Возможность получения обратной связи по кандидату прямо в системе</i>	<i>Автоматизация оценки кандидатов (рассылка опросников/тестов)</i>
1	1				2	3	4			
2	4			3	2	1			5	
3	1	6	7	3	2	4	8	9	5	
4	1		2	3	4	6		7	5	
5	2	3	4	1	5	6		7		
6		2		1	1	1				
7	1	4	3	7	2	6	9		5	8
8	1	2		2	1			1		
9	3	4		4	2	1		5	6	
10	5			1	4	2		3		

<i>Перевод ранга в баллы</i>										
<i>Респонденты</i>	<i>Синхронизация с телефонией (автоопределение кандидата)</i>	<i>Публикация вакансий на рабочих сайтах из системы</i>	<i>Автопостинг вакансий в соц. сетях</i>	<i>Удаление дубликатов резюме</i>	<i>Планирование собеседований с отправкой приглашений из системы (синхронизация с Outlook)</i>	<i>Автоматическое оповещение кандидатов о собеседовании (sms-рассылка)</i>	<i>Настройка этапов отбора для каждой вакансии/региона отдельно</i>	<i>Возможность добавления резюме в различных форматах (pdf, word и т.д.)</i>	<i>Возможность получения обратной связи по кандидату прямо в системе</i>	<i>Автоматизация оценки кандидатов (рассылка опросников/тестов)</i>
1	10				9	8	7			
2	7			8	9	10			6	
3	10	5	4	8	9	7	3	2	6	
4	10		9	8	7	5		4	6	
5	9	8	7	10	6	5		4		
6		9		10	10	10				
7	10	7	8	4	9	5	2		6	3
8	10	9		9	10			10		
9	8	7		7	9	10		6	5	
10	6			10	7	9		8		

Сумма баллов	80	45	28	74	85	69	12	34	29	3
Кол-во респондентов	9	6	4	9	10	9	3	6	5	1
Ср. значимость	8,9	7,5	7,0	8,2	8,5	7,7	4,0	5,7	5,8	3,0

Примечание:

10 баллов- 1-ое место

9 баллов – 2-ое место

8 баллов – 3-е место

7 баллов – 4-ое место

6 баллов – 5-ое место

5 баллов – 6-ое место

4 балла – 7-ое место

3 балла – 8-ое место

2 балла – 9-ое место

1 балл – 10-ое место

Обобщенные данные по 6 вопросу

Функция	Необходимость функции, кол-во чел.	Средняя значимость, ср. балл
Планирование собеседований с отправкой приглашений из системы (синхронизация с Outlook)	10	8,5
Синхронизация с телефонией (автоопределение кандидата)	9	8,9
Удаление дубликатов резюме	9	8,2
Автоматическое оповещение кандидатов о собеседовании (sms-рассылка)	9	7,7
Публикация вакансий на рабочих сайтах из системы	6	7,5
Возможность добавления резюме в различных форматах (pdf, word и т.д.)	6	5,7
Возможность получения обратной связи по кандидату прямо в системе	5	5,8
Автопостинг вакансий в соц. сетях	4	7,0
Настройка этапов отбора для каждой вакансии/ региона отдельно	3	4,0
Автоматизация оценки кандидатов (рассылка опросников/тестов)	1	3,0

Вопрос 7. Опишите в свободной форме, как Skillaz повлиял на процесс Вашей работы?

Респондент 1: «Периодически Skillaz замедлял рабочие процессы (медленно выгружал данные, перезагружал страницы из-за возникающих проблем)»

Респондент 2: «При корректной работе Skillaz, это, безусловно, экономия времени. Но все же есть некоторые нюансы, которые тормозят работу, делают ее в какой-то мере неудобной. Эти нюансы указаны выше.»

Респондент 3: «На мой взгляд, это удобная система для систематизации базы данных всех кандидатов. Мы можем увидеть количество приглашений, отказов, самоотказов, что дает нам возможность оценить эффективность работы, в первую очередь, ресечеров. В первую очередь, эта система важна для тех, кто занимается непосредственно поиском кандидатов. Процесс работы со Skillaz ускоряет возможность поиска кандидата из всей базы кандидатов. Дает полную картину обо всех этапах трудоустройства. Также мы можем оценивать количество приглашений на конкретную АЗС, и понять, какие регионы «проседают», а в каких регионах подбор эффективен. Возможность выбора причин отказа из списка существенно сокращает время работы, так как не нужно указывать причину вручную.»

Респондент 4: «На процесс работы Skillaz не повлиял, так как наравне с ведением статистики в файле Excel, приходится отражать всю информацию в Skillaz.»

Респондент 5: «Процесс работы стал проще, поиск, проставление статусов кандидатам быстрее и нагляднее. Проще формируется отчетность по работе над вакансией.»

Респондент 6: «Программа позволяет отслеживать движение по кандидатам – это систематизирует работу. Но зависает, что крайне неудобно – это тратит рабочее время.»

Респондент 7: «Появилась возможность работать в едином информационном поле команде рекрутеров, теперь мы можем работать удаленно для других регионов, когда этого требует ситуация. Я могу проследить историю взаимодействия с конкретным кандидатом без дополнительных уточняющих звонков коллегам. Отпала необходимость вести несколько таблиц в формате Excel, вся информация содержится на одном ресурсе. Компания может оценить мою активность на любом из этапов работы.»

Респондент 8: «Безусловно ускорил и систематизировал.»

Респондент 9: «Система могла бы заменить отдельные «кселевские файлы» и собрать всю информацию воедино, но из-за «сырости» и не отлаженности программы к ней нет доверия. Мы работаем в ней около 1.5 лет, а сбои, зависания и неработающие фильтры всё ещё остаются систематической проблемой. На первоначальном этапе были случаи

исчезания карточек кандидата. Я считаю, что именно поэтому почти все мы продолжаем вести свои «экселевские базы» кандидатов, дублируем отчеты (Skillaz + Excel) и т. д. Единственное, что изменил Skillaz лично в моей работе – я перестала вести файл Excel со всеми звонками и вношу их только в Skillaz. Также удобно, что о многих кандидатах можно увидеть расширенную информацию, так как система копирует в карточку всё резюме кандидата.»

Респондент 10: «Повышение производительности. Удобство в использовании.»

Респондент 11: «Работа в Skillaz способствует более быстрому характеру работы, а именно: быстрому поиску кандидатов, проставление статусов и комментариев в одном инф поле.»

Респондент 12: «Больше времени уходит на поиск кандидатов и на работу с кадровым резервом. Для сбора аналитики и понятия общей картины необходимо собирать и группировать информацию при помощи других программ или руками. Время заполнения карточки с hh.ru сократилось, при работе с другими сайтами оно по-прежнему теряется из-за отсутствия автозаполнения. Единая база доступна для редактирования и ознакомления для всех пользователей, что упрощает процесс. «Задвоение» кандидатов приводит к путанице или потере времени, написание комментариев и поиск другой карточки приводит также к временным затратам. При некорректной работе ПК, программы или подключения к сети, процесс работы останавливается.»

Респондент 13: «Сократил время при поиске информации, которую можно выгрузить. Если подбираешь на другой регион, можно посмотреть истории статусов кандидатов, которые обращаются повторно. Тормозит работу, когда случаются сбои, расходуется рабочее время на то, чтобы повторно занести уже отработанную информацию.»

Вопрос 8. Опишите в свободной форме, как Skillaz повлиял на результаты Вашей работы?

Респондент 1: «Никак не повлиял.»

Респондент 2: «Увеличилось кол-во звонков и приглашений. А также, возможность ставить напоминания и кадровый резерв отражаются на качестве работы в положительную сторону.»

Респондент 3: «Повлиял значительно, так как по выгрузке приглашений мы можем судить о том, хорошо ли работает ресечер или нет. Учитываются не только приглашения, а также количество звонков, отказов и самоотказов. Мы можем видеть статистику и на ее основе говорить о результатах.»

Респондент 4: «На результаты работы Skillaz не повлиял, так как я все равно веду всю статистику в файле Excel, и при необходимости выгружаю все из Excel.»

Респондент 5: «Возросла эффективность работы.»

Респондент 6: «Пока сложно ответить на этот вопрос.»

Респондент 7: «На результаты Skillaz не повлиял, он изменил процесс работы, сделал его проще и понятнее.»

Респондент 8: «На результат не особо повлиял, так как изменился рынок труда, вакансий стало больше и закрывать их стало сложнее, работа стала интенсивней, но результат остался по-прежнему высокий.»

Респондент 9: «На результаты – никак. Единственное стало удобнее отслеживать результаты работы.»

Респондент10: «С помощью Skillaz, можно легко создавать карточку, привязывать к определенной вакансии, отслеживать статус кандидата, что ускоряет процесс работы.»

Респондент11: «Процесс обработки кандидатов стал быстрее. Для оценки результатов работы появилась возможность использовать различные вариации отчетности, которые представлены в программе. Нет надобности дублировать базу кандидатов между специалистами, как отделения, так и в целом. Следовательно, появилась взаимозаменяемость специалистов.»

Респондент 12: «Есть возможность постоянно отслеживать выполнение ежедневного плана по приглашениям. При идеальной работе ПК, Интернета и программы, сокращаются временные затраты (при условии, что кандидаты звонят только с одного номера, откликаются на hh.ru, все звонки – это кандидаты и т. д.)»

Респондент 13: «Никак.»

Вопрос 9. Если бы Ваш «коллега по цеху» спросил бы у Вас совета по цифровизации рекрутмента в его компании, Вы бы порекомендовали ему «Skillaz»? Почему?

Респондент 1: «Вряд ли, т. к. существуют различные программы, в которых не возникают сложности, возникающие в Skillaz, а именно:

- Возникающие ошибки, которые отвлекают и занимают время;
- Отсутствие функции отправки смс-оповещений (приглашение на собеседование) [В некоторых компаниях эта функция подключена в Skillaz];
- Долго грузятся карточки кандидатов (периодически);
- Не всегда удается найти кандидата по номеру телефона (ситуация: звонит кандидат, я ищу в Skillaz по номеру и не нахожу, провожу телефонное интервью,

пытаюсь внести кандидата, а оказывается, что такой кандидат уже приглашен. В итоге потрачено время и ...нервы).»

Респондент 2: «Я бы порекомендовала подобную платформу, но, скорее всего, это был бы не Skillaz. Так как есть, над чем поработать.»

Респондент 3: «Да, я бы посоветовала. Так как система хоть и не так быстро, но улучшается, учитываются минусы и недостатки и ведется работа над ними.»

Респондент 4: «Нет, есть более удобные программы.»

Респондент 5: «Да, понятная программа, сохраняет всю историю работы над вакансиями.»

Респондент 6: «Я не знаю всех функций этой программы, поэтому пока не стала бы советовать.»

Респондент 7: «Да, потому что он изменил процесс работы, сделал его проще и понятнее.»

Респондент 8: «Однозначно, да, но для предприятий с интенсивным наймом и большой численностью персонала, для систематизации и упорядочения потока.»

Респондент 9: «Ответ: Я бы рассказала о “+” и “-“, и предложила коллеге выбрать самому:

- + дешевизна (я думаю из-за этого мы выбрали данную систему);
- + систему «пилят» под заказчика (если заказчику хватит терпения);
- + очень оперативно работает тех. поддержка (жаль, что основной ответ – чистка “куки” и «да, мы знаем, решаем»);
- система очень «сырая» и требует постоянной доработки;
- не информируют об изменениях после обновлений.»

Респондент 10: «Рекомендовала бы. Да, возможно, Skillaz требуется небольшая доработка, но, в целом, программа значительно ускоряет производственный процесс.»

Респондент 11: «Да, но с созданием лендинга для данной конкретной компании, учитывая все особенности работы. При максимальной доработке продукта.»

Респондент 12: «Нет. Зависимость от Интернета, быстродействия ПК, а также остальные факторы, указанные в вопросе №2, отвечают и на данный вопрос.»

Респондент 13: «Если компания занимается массовым подбором, то да. Но при корректной работе их ПК, потому что техническая составляющая очень влияет на качество их работы.»

Вопрос 10. Каких знаний или навыков работы со «Skillaz» НЕ хватает Вам для эффективной работы?

Респондент 1: «Знания и навыки есть, т. к. ранее уже работала со Skillaz.»

Респондент 2: «Нет.»

Респондент 3: «Не думаю, что для работы в Skillaz нужны особые навыки. Система простая, справится даже новичок.»

Респондент 4: «Знаний достаточно.»

Респондент 5: «На данный момент знаний и навыков достаточно.»

Респондент 6: «Я работала с похожими программами ранее. Со «Skillaz» ранее не сталкивалась. Мне сложно в ней ориентироваться.»

Респондент 7: «Нет.»

Респондент 8: «Мне всего хватает)))»

Респондент 9: «1. Смотрите вопрос №6: Синхронизация с телефонией (автоопределение кандидата), планирование собеседований с отправкой приглашений из системы (синхронизация с Outlook).

2. Sms-рассылка (можно не смс, а вайбер, ватсап-рассылка) – возможность создания рассылки нескольким кандидатам (выбрать «галочками» нужных кандидатов), с созданием своего текста или определенных шаблонов (приглашение на собеседование, напоминание о собеседовании, напоминание о трудоустройстве и т. д.)

3. Добавлять кандидату второй номер телефона.

4. Возможность выбора интерфейса. Одно из основных удобств Excel для меня в том, что я могу видеть все свои вакансии или всех нужных кандидатов сразу, а в Skillaz та же информация занимает несколько страниц. Пример на картинках: на странице помещается 2 вакансии в Skillaz и 42 в Excel.»

Респондент 10: «----»

Респондент 11: «Использование всех возможных функций программы и понимание, как это улучшит и ускорит процесс работы.»

Респондент 12: «Составление отчетов по нетипичным запросам.»

Респондент 13: «В тех целях, в которых я использую данную программу, знаний хватает.»

Приложение 14. Гайд интервью торговой сети «Пятёрочка»

Дата проведения интервью: 11.12.2019

Респондент: Ольга Агапова, начальник Управления талантами массового персонала
макрорегиона Северо-Запад ТС «Пятёрочка»

Процесс массового рекрутмента персонала:

1. Какие этапы включает в себя процесс массового подбора линейного персонала?
2. Какие собственные инструменты используются в массовом подборе персонала? Какие из них являются цифровыми (например, ATS-системы/ чат-боты/ видеоинтервью и т. д.)?
3. Изменился ли процесс рекрутмента (его этапы) после внедрения цифровых инструментов?
4. Какой эффект от внедрения цифровых инструментов наблюдали (сокращение стоимости подбора/сокращение срока закрытия вакансии/ повышение качества подбора и т. д.)?
5. Количество человек, занимающихся подбором линейного персонала (до и после внедрения цифровых инструментов)?
6. Используются ли для поиска кандидатов другие интернет-ресурсы, помимо рабочих сайтов? Как используются социальные сети для подбора персонала?
7. Используются ли такие средства коммуникации с кандидатами как online-чаты, автоматические sms-оповещения, автодозвон, боты для общения?
8. Какие источники привлечения и подбора кандидатов наиболее эффективны?
9. Как проходит процедура отбора кандидатов? Этапы и инструменты отбора?
10. Интервью с кандидатами проходит по телефону или очно? Изменилась ли продолжительность интервью с кандидатом после внедрения цифровых инструментов?
11. Проводится ли аналитика данных по процессу подбора? Какие показатели подбора собираются и учитываются?
12. Какие метрики используются для бизнес оценки подбора персонала?

Лица, задействованные в автоматизации рекрутмента персонала:

13. Был ли период “приземления“ цифровых инструментов в процесс подбора?
14. Количество сотрудников, задействованных в разработке и адаптации цифровых технологий в процесс подбора персонала.
15. Продолжительность обучения рекрутеров работе с цифровыми инструментами. Обучение проводилось своими силами или со стороны заказчика?